شركة المستقبل

دليل للمحاسبين والمحامين
وغيرهم من مقدمي الخدمات المهنية



بول دان ورونالد جيه بيكر

شركة المستقبل

دليل للمحاسبين والمحامين وغيرهم من مقدمي الخدمات المهنية

تأليف

بول دان ورونالد جيه بيكر

ترجمة

صلاح عبد العزيز مفتاح

هاني فتحي سليمان

مراجعة

هاني فتحي سليمان



شركة المستقبل

بول دان ورونالد جيه بيكر

The Firm of the Future

Paul Dunn and Ronald J. Baker

الناشر مؤسسة هنداوي
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

٣ هاي ستريت، وندسور، SL4 1LD، المملكة المتحدة
تليفون: ٨٣٢٥٢٢ ١٧٥٣ (٠) ٤٤ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: https://www.hindawi.org

تصميم الغلاف: ليلى يسري.

الترقيم الدولي: ٣ ٢٠٠٩ ٥٢٧٣ ١ ٩٧٨

صدر الكتاب الأصلي باللغة الإنجليزية عام ٢٠٠٣
صدرت هذه الترجمة عن مؤسسة هنداوي عام ٢٠٢٠

المحتويات

ثناء على الكتاب

هذا الكتاب لا غنى عنه لأي شركة (بما في ذلك الشركات المحاسبية) تريد اقتحام مجال الأعمال مستقبلًا أو الاستمرار فيه. إنه كتابٌ سلس في أسلوبه ومزوَّدٌ بمئات الملاحظات والتعليقات التي تبين السبل التي ينبغي اتِّباعها. وهو دليل عملي أساسي لأيٍّ من العاملين في المؤسسات الخِدْمية المهنية. كتاب مذهل بحق. لقد استمتعت بفلسفته كثيرًا واستفدت أيما استفادة من السبل العملية والتفسيرات التي تضمَّنَها. سوف يرتقي الكتاب بمنهجيتنا في التعامل مع مجال الأعمال. لقد أعجبني أسلوبه كثيرًا.

بيتر بايرز، محاسب معتمد، نيوزيلندا

ربما تكون كلمة «متحمس» هي أنسب كلمة لوصف شعوري وأنا أقرأ هذا الكتاب؛ فأنا أشعر بالحماس إزاء ما أتعلمه منه والآفاق التي يفتحها أمامي وما يعنيه العمل في شركة لا تُطبق سجلات ساعات العمل. كما أشعر بالحماس إزاء مفهوم التسعير القيمي وأفراد الفريق المتحمسين والعملاء المبتهجين بفضل وجود أفراد الفريق دومًا لتقديم الخدمات من أجلهم. لقد قدَّم كل من رون بيكر وبول دان وصفًا واضحًا للشكل الذي «ينبغي» أن تكون عليه شركات المستقبل؛ إنهما يكشفان سلبيات جميع النظريات والممارسات القديمة فيما يتصل بإدارة

شركة محاسبية وتشغيلها، ويوضحان الأساليب والمشاعر التي ينبغي أن تسود في شركات المستقبل.

هاري روزنبرج، بي كي آر روزنبرج + بارتنرز،
ملبورن، أستراليا

على مدى سنوات عديدة استفدت من نظريتي الفعالة وطبَّقتها في شركتي. هذه النظرية تقول: «ينبغي أن يكون لدى عميلنا الجديد القادم تعطشٌ لمعرفتنا، وأن يكون لديه الاستعداد والقدرة لدفع ما يُقابل ذلك من مال.» هذا الكتاب يتبنى هذه النظرية ويزود القارئ بالمبادئ الأساسية السليمة للاستناد إلى رأس ماله الفكري والاجتماعي والإنساني.

روبرت إيه جايدا، نائب رئيس مجلس إدارة
شركة بي دي أو سيدمان، أل أل بي

هذا الكتاب هو الأهم دون شك بين الكتب التي تستهدف المهنيين. إنه يدفع المهنة بأكملها نحو التساؤل عن كل شيء يحدث فيها ويوجهها لإعادة النظر في جميع أمورها وتجديد أساليبها. سوف يغيِّر الكتاب من شركتك وحياتك للأفضل على الدوام. وبفضل هذا الكتاب، لن تعود المهن كما كانت مطلقًا.

ستيف بايب، مؤسس ورئيس مجلس إدارة
شبكة القيمة المضافة (المملكة المتحدة)

مثل جميع نتائج الأعمال الرائعة، يتسم هذا الكتاب بالبساطة، وهو متوفر للجميع وعَمَلي للغاية. إنه لا يحتاج منك سوى الاستعداد للانفتاح والتغيير والنمو.

د. كريس وايت، أستاذ إدارة الأعمال، ماجستير إدارة الأعمال،
أحد شركاء كي بي إم جي، كيرنز

لسنوات عديدة، قاد كل من رون بيكر وبول دان عملية التغيير فيما يتعلق بالطريقة التي يمكن أن تصبح بها شركات الخدمات المهنية أكثر نجاحًا. كان دورهما رائعًا، وكثمرة لأفكارهما المشتركة، اشتركا في تأليف كتاب مؤثر ومفيد يحثُّ الشركات على إعادة النظر في استراتيجيتها. إن الميزة الحقيقية في التمسُّك بمعادلة الممارسة الجديدة التي يقدِّمانها لا تقتصر على تأسيس شركة أكثر ربحية، بل شركة تسعى أيضًا لامتلاك ميزة تنافسية فريدة في السوق. ينبغي على قادة الأعمال ومديري الشركات المهنية قراءة هذا الكتاب.

روبرت جيه جالاهر، محاسب قانوني معتمد،
رئيس شركة آر جيه جالاهر وشركاه

مثل كل شيء يتحدى التفكيرَ التقليدي، يحتاج هذا الكتاب منك إلى وقت كي تستوعب محتواه. لقد اضطُررت إلى إعادة قراءة أجزاء كثيرة منه كي أستوعب المزيج الرائع من العناصر الاستنباطية والعاطفية — وهو أمرٌ نجح فيه كل من بول ورون — وحتى يتسنى لي الوصول إلى الحقيقة بنفسي. يبدو الكتاب لي مثل المحادثات الأولى التي حظيت بميزة الاطلاع عليها وسوف يظل واحدًا من الكتب التي يوصى بقراءتها عبر التاريخ باعتباره عملًا رائدًا يتناول التطور الجديد للمهن.

جيسون جونسون، الرئيس التنفيذي
لشركة كيبارا كونسلتينج

يجمع هذا الكتاب بين دفتَيه خلاصة الحكمة التراكمية لكاتبَين مهمَّين أسهما في تشكيل مهنة المحاسبة، ويقدمها بأسلوب سلس مقروء. يمتلك بول ورون من المعارف والخبرات الكثير. وأمام هذه المهنة دورٌ حيويٌّ تلعبه إذا كنا نريد لنظامنا الرأسمالي استمرارية سجل نجاحاته الهائلة وإقامة الحجة أمام المتشككين لإقناعهم بأنه أفضل الأنظمة التي ابتكرها الإنسان لتحسين مستوى جودة الحياة لجميع من يعيشون على ظهر البسيطة، وليس فقط من يحيون في أمم متقدمة ثرية. يرسم بول ورون المسار الذي يمكن من خلاله أن تستعيد المهنة أهميتها،

والأهم من ذلك المشاركة في تحقيق الأهداف الكبرى لأجل صالح أفراد المهنة والعالم بنطاقه الأوسع ... أوصي بقراءة هذا الكتاب وأعتبره بصدقٍ دليلًا لا غنى عنه لأي شخص يزاول المهنة.

ديفيد هارتلي، مدير إلان إلان ليمتد

يجمع هذا الكتاب بين دفتَيه أفكارًا جيدة تفوق في عددها الأفكار التي تجدها عادةً في عدة كتب مجتمعة في مجال الأعمال. دوِّن الأفكار المهمة. سوف تحتاج إلى تذكر هذه الأفكار لوقت طويل.

ديفيد ميستر، مؤلف واستشاري

في هذا الكتاب جمع بول ورون عُصارة فلسفتهما في مجال الأعمال، ويُعد الكتاب دليلًا عمليًّا في كل مكتب مهني. إنه بالفعل يسلط الضوء على ضرورة أن تؤدي الشركات الأشياء التي اعتاد المهنيون فعلها ولكن بطريقة فعالة ومربحة. مَن منا لا يريد أن يعمل في شركة من شركات المستقبل التي جرى وصفها في هذا الكتاب؟

نيكولاس نيوتن، محاسب قانوني معتمد، ومحاسب تكلفة وإدارة، والمدير الإبداعي لشركة فروين جروب

في هذا الدليل العصري جمع رون بيكر وبول دان أفضل الممارسات في مجال الأعمال. تركز شركات المستقبل من وجهة نظرهما على رأس مالها الفكري والعلائقي والثقافي ورأس مالها المعني بالعملاء من أجل تحقيق الثراء. ويوضحان مرارًا وتكرارًا كيف أن صنع المعنى وليس المال فحسب يُعد أمرًا أساسيًّا في نجاح القائد. أُوصي من يريدون تعلم أفضل الممارسات العملية التي ثبت صحتها خلال العقد الماضي بقراءة هذا الكتاب الرائع.

د. شيلا كيسلر، رئيسة شركة كومبيتيتف إيدج،
مؤلفة كتاب «قياس وإدارة رضا العملاء»

يجمع هذا الكتاب عددًا هائلًا من الأفكار الرائعة وهو بمثابة خارطة طريق لما ينبغي على الشركات المهنية الخدمية أن تفعله استعدادًا للمستقبل. يُسلط الكتاب الضوء على متطلبات النجاح الأساسية التي يمكن أن تسعى أي شركة للوفاء بها في سبيل التميز فيما يتصل بخدمة عملائها.

ويليام كوب، شركة كوب كونسلتينج، هيوستن، تكساس

بعد طول انتظار، ظهر كتاب يُحفز الشركات المهنية على اتباع أسلوب أكثر فعالية وحنكة فيما يتصل بالإدارة والقيادة وتحقيق القيمة. ويمكن أن تحتفظ أي شركة تتبع المبادئ النظرية والنصائح العملية التي يُنادي بها رون وبول بأفراد فريق يشعرون بالرضا ويتمتعون بالكفاءة. كما يمكنها أيضًا ضمان زيادة عدد عملائها وولائهم لها وخفض معدل التوتر في الشركات المحاسبية وتحقيق معدلات ربحية كبيرة.

مارثا سُويَر، رئيس شركة هدسن سُويَر،
ناشر «تقرير بومان المحاسبي»

من المثير أن نرى كتابًا يُركز الممارسات المحاسبية على ما نحن عليه الآن وما ينبغي أن نصبح عليه. لم نتعلم هذه المهنة ليُنتقص من خدماتنا ولنخضع لقياس القيمة كل دقيقة. إن رون وبول يركزان انتباهك على الهدف وليس التفاصيل ويحددان بوضوح دورنا «كأصحاب رأس مال فكري» وليس «مجرد محاسبين لا يشغلهم سوى الأرقام».

مارك جيه كوزيل، محاسب قانوني معتمد، مدير شركة
دوبكينز آند كومباني، أل أل بي

عندما تسلمت نسختي من هذا الكتاب للمرة الأولى هالني حجمه، وبدأت أستعرض جدول محتوياته كي أعرف أيًّا من أجزائه أكثر إثارة لاهتمامي. لكنني بدأت في قراءة الصفحة الأولى منه، وسرعان ما وجدت نفسي أنسابُ معه فصلًا تلو الآخر. لقد ألف بول دان ورون بيكر عملًا مذهلًا من حيث

العمق والحكمة والتبصر. لكن أكثر ما أمتعني هو صيغة الحوار التي تجعل من الصعوبة بمكان أن تترك الكتاب من يديك. أشعر بأنني في حوار شخصي مع مستشارين حكماء يفهمون مجال عملي جيدًا.

مايكل سي نولز، أحد شركاء فرانك ريمرمان آند كو،
أل أل بي، مينلو بارك، كاليفورنيا

يُذهلك هذا الكتاب في كثير من الأحيان بما يصبو إليه؛ فلا يكتفي بمجرد تسليط الضوء على سلبيات نموذج أساسي يحكم المهن، ولكنه يقدم أيضًا نموذجًا جديدًا يمثل تحديًا مثيرًا بالنسبة إلى جميع من يفكرون في مهنتهم ويهتمون بها من أجل إعادة تقييم ما يفعلونه ودوافع فعلهم إياه. يتحدى بيكر ودان بأفكارهما الثرية والغزيرة المفاهيم المتعارف عليها ولكنهما — مشكورَيْنِ — يقدمانِ بدائل مقنعة كي تختار من بينها. والاقتباسات والرسوم التوضيحية والأمثلة من شتَّى المصادر تُعزِّز الأفكار المطروحة وتُوضحها؛ ما يجعل الكتاب رائعًا وعميق التأثير في شركتك وفيما تبقى من حياتك. باختصار، سيلعب هذا الكتاب دورًا جوهريًّا في مستقبل شركتك.

بول أوبايرن، أحد شركاء أوبايرن آند كينيدي،
محاسبون قانونيون، المملكة المتحدة

رون بيكر وبول دان اثنان من أعظم من يمتلكون فكرًا شديد العمق في مجال شركات الخدمات المهنية. ويُعد هذا الكتاب بمثابة إطلالة على مستقبلنا تُحفِّزنا على التفكير. إذا كنت تقود شركة أو تُخطط لقيادة شركة ما في المستقبل، ينبغي عليك دراسة هذا الكتاب دراسةً واعية دقيقة.

تروي ووه، رئيس أكاديمية ذا رينميكر،
برنتوود، ولاية تينيسي

رون بيكر وبول دان هما بحق بمنزلة مصباحَيْنِ يُنيران لنا الطريق في مهنتنا؛ فرؤيتهما بشأن مستقبل شركات الخدمات المهنية تتميَّز بالثراء، لا سيما في وقت

تناضل فيه مهنة المحاسبة من أجل تشكيل هويتها المستقبلية. إن حماس بول ورون لما تستطيع المهن إنجازه مصدر تشجيع لنا جميعًا.

داريل بي جُولَم، محاسب قانوني،
سان دييجو، كاليفورنيا

هذا الكتاب مفيد لأي محاسب يسعى للتغلُّب على ركود أرباح شركته. سوف يُمكِّنك الكتاب من إعادة تقييم الأسباب التي دفعتك إلى الدخول في مجال الأعمال، والطريقة التي تُدير بها أعمالك، والأهداف التي تريد تحقيقها في شركتك.

يحفز الكتاب القارئ على التفكير في الخدمات المهنية في إطار نموذج جديد. والسؤال الذي ستطرحه على نفسك بعد أن تفرغ من قراءة الكتاب هو: «هل أمتلك الاستعداد والمهارة وروح المبادرة لتغيير أسلوب عملي الحالي؟» والسبب في ذلك أنك ستجد المنطق البسيط الذي يستند إليه هذا النموذج مقنعًا تمامًا.

إن الجمع بين أسلوب بول الوجيز ومصطلحات رون ذات الطابع الفلسفي والأكاديمي يجعل هذا الكتاب سلسًا في قراءته، مُشوِّقًا في محتواه. الكتاب دليل عملي أشبه برواية وذلك بفضل ما احتواه من اقتباسات وأمثلة تسلط الضوء على النظرية التي تبناها مؤلفاه.

إذا لم تجد الوقت الكافيَ للتفكير بشأن الطريقة التي تعمل بها شركتك، فإن الوقت الذي تستغرقه في قراءة هذا الكتاب سيكون له مردودٌ إيجابيٌّ؛ فالكتاب قد يُغير طريقتك في التفكير إلى الحد الذي سيجعلك لا تشعر ثانية أبدًا بعدم كفاية الوقت.

مارك سبوفورث، الشريك الأساسي في شركة «سبوفورث تشارترد أكونتانتس»، ورئيس مجلس إدارة لجنة التعليم والتدريب، معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز

نبذة عن المؤلفَيْن

بول دان درس الهندسة، لكنه سرعان ما اكتشف أن الأشخاص أكثرُ إثارة لاهتمامه من الأشياء. بعد تخرجه في لندن بإنجلترا، بدأ حياته المهنية في أستراليا في هوليت-باكارد، حيث كان واحدًا من بين عشرة أشخاص فقط في الشركة الأسترالية الناشئة.

في عام ١٩٧٤، أنجز بول عملًا إبداعيًّا مبكرًا يتصل ببرنامج حاسوبي مبتكر أصبح أساسًا لإحدى أولى المؤسسات التكنولوجية الناجحة في أستراليا؛ وهي شركة هارتلي للكمبيوتر، التي باعت أجهزتها لحاسبي الشركات العامة فقط. وحتى عام ١٩٨٠، كان بول هو عبقري التسويق الذي استندت إليه الشركة التي حققت نموًّا عالميًّا لتصبح قيمتها ٢٣ مليون دولار أمريكي.

في أواخر عام ١٩٨٠، أدرك بول أن التسويق والتحدُّث هما عشقه الحقيقي، لذلك أسَّسَ مؤسسة «ذا ريزالتس». كانت مهاراته في التسويق والتحدث مطلوبةً بشدة؛ فعمل مع مؤسسات كبرى، مثل شركة الخطوط الجوية الأسترالية «كانتاس»، ومعهد «آي سي آي»، وشركة «صن» وغيرها، ويعقد أكثر من ٢٠٠ مؤتمر كل عام. لكن الروح الحقيقية لمؤسسة «ذا ريزالتس» كانت سوق المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وبحلول عام ١٩٩٢، كانت شركته قد نمت لتصبح قيمتها ٢٠ مليون دولار، وتخدم ٢٣ ألف شركة حول العالم.

طوَّر بول برامج تدريب مبتكرة تعتمد على الفيديو؛ ولا يزال برنامجه المعتمد على الفيديو والذي يحمل اسم «نحو خدمة رائعة» الأكثر مبيعًا في أستراليا. وبوجه عام، يستخدم أكثر من ٢٦ ألف شركة حول العالم برامج بول السمعية والمرئية حاليًّا.

في عام ١٩٩٢، ترك بول مؤسسة «ذا ريزالتس» ليُنشئ مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» للتركيز من جديد على المحاسبين في الشركات العامة. وسرعان ما نمت المؤسسة تحت توجيه وإشراف بول، وذلك من خلال ما يُعرف حاليًّا باسم عملية «معسكر تدريب المحاسبين». وبحلول عام ١٩٩٤، أصبح للمؤسسة مكاتب في أستراليا وأوروبا والأهم من ذلك في الولايات المتحدة. وبحلول عام ١٩٩٩، أصبحت المؤسسة تخدم أكثر من ٣ آلاف شركة وعملائها حول العالم. ومن بين الابتكارات الأخرى الكثيرة، طور بول شبكة «ريزالتس أكونتانتس»، التي كانت حينذاك أكبر شبكة للمحاسبين البارزين في العالم.

في عام ٢٠٠٠، باع بول نصيبه في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» من أجل (أ) الاستمتاع بزهور حديقة منزله في فرنسا. (ب) الاستمرار في تأليف الكتب. (ج) إيلاء المزيد من التركيز إلى الشركات والجمعيات الرائدة في مجال التسويق والخدمات.

للتواصل مع بول دان

ماس كامفو.
شوما دي بالارد.
لانيا، ٨٤٨٠٠، فرنسا.
هاتف: ٣٨٥٥١٦ ٤٩٠ (٣٣) +
فاكس: ٢١٤٧٥٦١ ٦٣٠ (١) +
بريد إلكتروني: pauldunn1@mindspring.com

* * *

رونالد جيه بيكر بدأ حياته المهنية في مجال المحاسبة عام ١٩٨٤ في الخدمات الاستشارية للمشروعات الخاصة لدى شركة «كي بي إم جي» (بِت مارويكس) في سان فرانسيسكو. إنه مؤسس معهد فيراسيج، وهو مؤسسة بحثية مُكرسة لتدريس التسعير القيمي للمهنيين حول العالم.

وباعتبار رون متحدثًا معتادًا في فعاليات ومؤتمرات المحاسبين القانونيين، واستشاري شركات المحاسبين القانونيين في مجال خدمة الجودة الشاملة والتسعير القيمي، فقد قاده عمله للسفر حول العالم. فقد كان معلمًا لدى مؤسسة «كاليفورنيا» لتعليم المحاسبين القانونيين منذ عام ١٩٩٥ وألَّف سبعة مقررات من أجلهم: «كيف تبني شركة ناجحة

من خلال خدمة الجودة الشاملة»، «التحول من الفوترة المعتمدة على عدد الساعات إلى التسعير القيمي»، «ندوة الخريجين عن التسعير القيمي»، «السعر الذي تحدده لمنتجك يعكس قيمتك: النجاح في اقتصاد التجربة الناشئ اليوم» (مع دانيال موريس)، «بدائل ضريبة الدخل الفيدرالية»، «التخلص من سجلات ساعات العمل: إعلان الاستقلال» (مع دانيال دي موريس وجاستن إتش بارنيت من معهد فيراسيج)، و«الاقتصاد اليومي».

رون هو مؤلف أحد أكثر الكتب مبيعًا في مجال التسويق الذي كُتب خصِّيصى لمهنة المحاسبين القانونيين «دليل المهني في التسعير القيمي، الطبعة الرابعة (٢٠٠٣)» الذي نشرته شركة «آسبن لاو آند بيزنس» أحد فروع مؤسسة «آسبن ببليشرز»، واحتل الكتاب المرتبة الأولى على موقع أمازون دوت كوم في أستراليا ونيوزيلندا. كما ألَّف رون أيضًا كتاب «التخلي عن نظام تقديم الفواتير المعتمد على عدد الساعات» (٢٠٠١) و«التخلص من سجلات ساعات العمل» (٢٠٠٣) الذي نشرته «رابطة المحاسبين القانونيين المعتمدين».

عرض رون رؤيتَه بشأن التسعير القيمي على أكثر من ٥٠ ألف مهني حول العالم. وقد عُيِّن مدة عامين متتاليين في «مجموعة المائة» التي تتبع «المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين»، وهو مؤسسة بحثية من القادة المعنيين بالقضايا المستقبلية التي تواجه المهنة، كما صُنف رون من جانب مجلة «أكونتينج توداي» ضمن أكثر ١٠٠ شخصية مؤثرة في المهنة لعامي ٢٠٠١ و٢٠٠٢.

تخرج رون عام ١٩٨٤ في جامعة ولاية سان فرانسيسكو بدرجة البكالوريوس في العلوم في مجال المحاسبة تخصص الاقتصاد؛ وهو أيضًا خريج جامعة ديزني، كما حضر مقرر كلية الدراسات العليا في مجال الأعمال بجامعة شيكاجو الذي حمل اسم «التسعير: الاستراتيجية والتكتيكات». يحمل رون عضوية جمعية التسعير المهني ويقيم حاليًّا في بيتالوما بولاية كاليفورنيا.

لمزيد من المعلومات عن مقررات مؤسسة تعليم المحاسبين القانونيين بولاية كاليفورنيا التي يقدِّمها معهد فيراسيج، يُرجى الاتصال بمؤسسة تعليم المحاسبين القانونيين بولاية كاليفورنيا على ٥٢٧٢-٩٢٢ (٨٠٠) أو زيارة الموقع الإلكتروني www.educationfoundation.org.

للمزيد من المعلومات عن تواريخ ومواقع الفعاليات والمؤتمرات وندوات التعليم المهني المستمر التي ينظمها معهد فيراسيج، يُرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www.verasage.com..

للتواصل مع رون بيكر

معهد فيراسيج
هاتف مجاني: ٧٥٧-٠٢٢٢ (٨٠٠)
فاكس: ٧٨١-٣٠٦٩ (٧٠٧)
مكتب منزلي: ٧٦٩-٠٩٦٥ (٧٠٧)
بريد إلكتروني: Ron@verasage.com
الموقع الإلكتروني: www.verasage.com

بول: إلى تشيلسي، جامي، جيكوب، تيليشا، جِيد، بن، أركي، وميلا. أستمتع برؤيتكم وأنتم تكبرون أمام ناظري.

رون: إلى أنجلينا ماريا زيمرمان. فلترقدي في سلام، لا يمضي يومٌ دون أن أتذكرك.

ها أنت تشرع في رحلة بمحيط آخر
دون نجم أو بوصلة تهتدي بأيهما
تسير مع الجدل حيثما سار
محطمًا الثوابت التي ظلت راسخة لقرون من الزمان.

جانيت كالفن، «الخروج اللائق عن القانون»

شكر وتقدير

بول: كل إنجاز كبير تحققه قلَّما يكون ثمرة لجهودك منفردًا. وهذا الكتاب ليس استثناءً من هذه القاعدة.

فمن جانبٍ، بدأ هذا الكتاب كجملة في رسالة إلكترونية. لكن على مستوى أعمق بكثير، بدأت فكرته عام ١٩٨١. أتوجه بالشكر لكل عميل تعاملتُ معه منذ عام ١٩٨١ عندما بدأت المفاهيم والرؤى في التبلور. شكرًا لثقتكم الغالية. شكرًا لكم أيضًا على مشاركتكم لي جميع الأفكار التي طبقتموها حتى يتسنى لي مشاركتها مع الآخرين.

أخصُّ بالذكر أشخاصًا مثل كين بوين من باون بتروليوم، وكريس داونز من كلارك أستراليا، والراحل والي هاوريلوك، وجيف سميث من بافاريان رستورانت.

في السنوات اللاحقة، من بين الأشخاص الذين أذكرهم بروس آلن، وفيونا آنسون، وماريا بيرنستون، وبات براون، وديفيد هارتلي، وجريج هايز، وبراد جونز، وتشارلي جونز، وجاك كريشر، وباري ميلانكون، وشيرلي ناكاواتاسي، وستيف بايب، وكول بوركيس، وراندي ريمر، وجوليان رويلانس، وستيف سترافولو، وكاترينا ستريت، ومارك سوليفان، وكريس تولفسكي، وجيف فاينز، وتوم ويديل، وبيتر زواجرمان، وغيرهم كثير ممن لعبوا من أجلي دورًا كبيرًا في بيئة التعلم.

ثمة آخرون كان لهم دور كبير كذلك. فبعضهم (مثل توم بيترز وستيفن كوفي) ألَّف كتبًا ملهمة لي، والبعض الآخر (مثل مايكل جربر وجاي أبراهام) حفَّزني بكتبه وغير ذلك الكثير. ثم جاءني أندرو جيديز بتعاونه مع مركز بحوث الإدارة المالية؛ شكرًا لك أندرو على المادة الثرية التي أمددتنا بها وما جلبته لنا من متعة ومرح!

بين عامي ١٩٩٢ و٢٠٠٠، أطلعت ريك باين على رحلتي. يتمتع ريك بذكاء كبير وقدرة فائقة على ترجمة رحلتي إلى صيغة إلكترونية أو خطية. وحقيقة أنه يستطيع مشاركة عملائه هذه الرحلة لهي موهبة من نوع خاص.

أشكر أفراد فريقي القديم في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» حول العالم، الذين أجادوا في أداء «مهمتهم» ومع ذلك لا يزالون يجدون الوقت للإبداع وابتكار الأنظمة والأفكار والتصورات التي تنقلنا إلى حيز جديد وبِكر. وأدين بالفضل للأشخاص الذين اتجهوا الآن لفعل أشيائهم الخاصة الرائعة، ومن بين هؤلاء شانون فينسنت وجاسون جونسون وروبرت نيكسون. شكرًا لكم أيها الفريق الرائع، «معًا نحقق جميعًا المزيد والمزيد».

وفي خضم هذا كله، ظهر رون بيكر. سوف تقرأ المزيد عن هذا المساهِم الرائع خلال مطالعتك الكتاب. ومن نافلة القول أنه دون مواهبه وقدراته المذهلة، لربما ظل هذا الكتاب مجرد جملة في رسالة إلكترونية. يعلم رون كيف يستخدم اللغة الإنجليزية أفضل من معظم من أعرفهم؛ ومِن ثَم فإنه سيفهم أن عبارة «شكرًا لك» لا تليق بحجم إسهامه في هذا الكتاب.

أُثني كذلك على عائلتي الجديدة في مجال الأعمال وهم أصحاب شركة «سولوشنز برس» التي يقودها فلتشر بوتانين خير قيادة. لقد بدأت علاقتي بفلتشر منذ اثني عشر عامًا. وفي كل عام، كان دائمًا يفوق التوقعات على نحو مذهل. وبطبيعة الحال، أشكر بادي لوند الذي مضى على علاقتي به اثنا عشر عامًا. عندما أقول إن بادي هو أروع طبيب أسنان في العالم، فإنني مُحق في ذلك تمامًا. لكنه أيضًا أحد أكثر العباقرة موهبة في مجال الأعمال؛ لأن بمقدوره أن يجلب إلى هذا العالم قوة التفكير السحرية فيما يتصل بمجال الأعمال بطريقة جديدة؛ ذلك التفكير المتمحور في الأساس حول تحقيق السعادة.

وأخيرًا أتوجه بالشكر إلى ديسلي الذي بذل قصارى جهده من أجل مساعدتي على الاحتفاظ بتركيزي وحماسي ومواصلة المسيرة، ولم يتوقف قط عن دعمي وخدمتي.

كنت محظوظًا للغاية لمشاركتي في عملية التعلم وتمكني من توجيه الآخرين بطريقة تجعل شركاتهم ومشروعاتهم أكثر إمتاعًا وقيمةً. ويظل هذا بالنسبة لي الميزة الأبرز والمتعة الأكبر.

رون: دائمًا ما تكون الكتب نتاج رأس مال فكري وتتجسد في صورة محسوسة نُطلق عليها رأس المال الهيكلي. ما لا يراه القارئ هو رأس المال البشري والاجتماعي الذي لولاه

لما خرج هذا الكتاب إلى النور. لقد عززتُ رأس المال الفكري لدى بعض البارزين منهم، وبالرغم من استحالة توجيه الشكر لهم فردًا فردًا، فإن المتميزين منهم يستحقون ثناءً خاصًّا.

حقيقةً، إن الكثير من آرائي حول الطريقة التي يسير بها العالم تأثَّرت بعلماء الاقتصاد الذين أدين لهم بالفضل والامتنان. لقد ألهمني كلٌّ من ميلتون وروز فريدمان مقدمتي الأولى لأفكار اقتصادية جادة وأود أن أشكرهما على تبسيط المشكلات المعقدة للعامة. من حسن حظ البشرية أن امتحانات العلوم الإكتوارية شديدة الصعوبة وأن ميلتون فريدمان اختار ثاني البدائل المفضلة لديه ليصبح عالم اقتصاد بدلًا من ذلك. وقد علمني نجلهما ديفيد فريدمان، الذي هو نفسه عالم اقتصاد بارز، الكثير من خلال كتبه الدراسية وكتبه الاقتصادية العامة ناهيك عن محاضراته التي حظيتُ بفرصة حضورها. يقدم ديفيد، مثل أبويه، رؤية كاشفة رائعة بشأن السلوك البشري.

ثمة اقتصادي آخر أدين له بالفضل الجزيل وهو ستيفن لاندسبرج؛ فقد تعلمت منه الكثير والكثير من خلال نصوصه وكتبه العامة ومقالاته التي حملت اسم «الاقتصاد اليومي» في مجلة «سليت» (www.slate.com). يُعد لاندسبرج مفكِّرًا مبدعًا ورائعًا. وبفضل أسلوبه الجذاب الذي ينمُّ عن موهبة حقيقية في الكتابة، يُشجع المرء على دراسة علم الاقتصاد بمزيد من التعمُّق. لقد كنت محظوظًا للغاية عندما التقيتُه في أكتوبر من عام ٢٠٠٠ بجامعة كاتو في مونتريال في كندا؛ حيث أضاف المزيد والمزيد إلى رصيدي الفكري.

وبصفة خاصة، أدين بالفضل إلى جورج جيلدر الذي ألهمني مقدمتي الجادة الأولى لاقتصاد العرض وأهمية الدور الذي يلعبه رائد الأعمال في تحقيق النمو والدينامية والثروة في اقتصاد ما. يكاد يستحيل تصنيف جيلدر؛ إذ إنه يكتب ويتحدث في مجموعة كبيرة من الموضوعات بَدْءًا من علم الاجتماع والفقر وصولًا إلى المناداة بالمساواة بين المرأة والرجل والتيليكوزم (صناعة الاتصالات عن بُعد). إنه بحقٍّ مفكِّرٌ متنوع الفكر وهو أفضل كُتَّاب عصره. لقد علمني البُعدَ الأخلاقي للرأسمالية، وأعتقد أن التاريخ سيذكره باعتباره آدم سميث القرنين العشرين والحادي والعشرين.

إضافة إلى جيلدر، يُسلط مايكل نوفاك الذي يعمل حاليًّا أستاذًا في الدين والسياسة العامة في معهد أمريكان إنتربرايز البحثي؛ الضوء على الجانب الأخلاقي للأعمال والرأسمالية من منظور ديني؛ ولقد أطلعني على الخطب الباباوية التي تؤكد أيضًا البعد الأخلاقي للرأسمالية وتعترف في الوقت نفسه بأن أي نظام يبتكره الإنسان يظل عاجزًا أمام مملكة الرب.

أسهم اقتصاديون آخرون كُثُر في تشكيل فكري بشأن السلوك البشري، لا سيما نظريات القيمة والسعر. ومن بين هؤلاء تشارلز آدامز ومارتن أندرسون وبروس بارتليت وروبرت بارتلي ووارين بروكس ورونالد إتش كوس وهيرناندو ديسوتو ونيكولاس إبرشتات وروبرت إتش فرانك وفريدريك فون هايك وآرثر لافر وديردر إن ماكلوسكي ولودفيج فون ميزس وتشارلز موراي وجيمس باين وفيرجينيا بوستريل وبول كريج روبرتس وجوليان سايمون ومارك سكوزن وتوماس سويل وجورج جيه ستيجلر وجود وانيسكي وجوناثان بي وايت والتر ويليامز وغيرهم الكثير. لقد تعلمتُ من أعمال كل هؤلاء التي ستظل باقية رغم رحيلهم عن عالمنا.

بيتر دراكر هو أحد أشهر المستشارين الإداريين وأعظمهم أثرًا؛ إذ أسهم على نحو متواصل برؤى فعلية ومؤثرة وتصورات مهمة في مهنة تنساق دائمًا مع آخر الصيحات. وبطريقة أو بأخرى، ينهل كل من يكتب عن قضايا الأعمال من إسهاماته الرائعة في هذا المجال. لقد ابتكر معظم نظريات الإدارة التي ينسبها معلمو الإدارة المزعومون إلى أنفسهم في الوقت الحالي، كما ابتكر مصطلحات جديدة مثل: «المشتغلون بالمعرفة» و«الخصخصة» وغيرها. ولا يقتصر الأمر على هذا فحسب، بل إنه حقق كل هذه الإنجازات قبل أن يُولد معظم هؤلاء. إن موروثه ضخمٌ للغاية وسوف يستمر لعصور. أعتقد أنه يستحق جائزة نوبل.

أعتبر توماس تي ناجل وريد هولدن بطلَيْن. لقد ألَّفا كتاب «استراتيجية وتكتيكات التسعير: دليل لصنع القرار المربح» (صدرت منه حاليًّا الطبعة الثالثة)، وبذلك وضعا التسعير على الخريطة — وعلى مخططات الهياكل التنظيمية للشركات — في شركات كثيرة حول العالم. أدين لهما بكامل الفضل في إنشاء المخطط السهمي الذي نستخدمه في الفصل التاسع، والذي يُبرهن على أن السعر يُحدِّد التكاليف وليس العكس. كما أدين لهما بالفضل في وضع أساسيات القيمة الخمسة إضافة إلى كثير من الدروس الأخرى. لقد تعلمت من كتبهما وخُطبهما ومقررهما الذي درَّساه في كلية الدراسات العليا في مجال الأعمال بجامعة شيكاجو، والذي حمل اسم «التسعير: الاستراتيجية والتكتيكات»، وقد حظيت بفرصة حضوره في أبريل ٢٠٠١. إنني أعتبرهما معلمين لي، وآمل أن أصنع ولو جزءًا يسيرًا من التأثير الذي صنعاه في المحاسبة والمهن القانونية لدى مختلف الشركات والمجالات في جميع أنحاء العالم.

شكرًا لإيريك ميتشيل، رئيس جمعية التسعير المهني، لإتاحته الفرصة لي كي أتحدث في مؤتمراته الرائعة ولتأسيسه منتدى يمكن أن يتبادل من خلاله المسئولون عن التسعير في شركاتهم الرؤى والأفكار والخبرات.

شكرًا لريتشارد ريد، محرر ومؤلف ثلاثة أعمال رائدة عن بدائل الفوترة المعتمدة على عدد الساعات؛ تلك الأعمال التي نشرتها رابطة المحامين الأمريكية بين عامي ١٩٨٩ و١٩٩٦. وبالرغم من أنني لم ألتقِ السيد ريد الذي أُدرك أنه قد تقاعد الآن، فقد استكشف جوانب معرفية مهمة ومؤثرة في مهنة المحاماة أستفيد منها كثيرًا في مهنة المحاسبة.

أتوجَّه بشكر خاص لرابطة المحامين الأمريكية ورئيسها روبرت إي هيرشون، الذي أسَّسَ لجنة الرابطة المعنية بنظام الفوترة المعتمد على عدد الساعات، والتي أصدرت تقريرها في أغسطس ٢٠٠٢. هذه بداية ممتازة لإعادة تقييم الأفكار والمعتقدات القائمة بشأن التسعير؛ تلك الأفكار التي تُلحق الكثير من الضرر بالمهن.

يقول التلمود: «لقد تعلمتُ أشياء كثيرة من معلميَّ وأشياء أكثر من زملائي وأشياء أكثر وأكثر من طلابي.» وقد كنت محظوظًا بحق إذ كان طلابي هم أيضًا زملائي؛ لقد علموني في واقع الأمر ما يجعلني عاجزًا عن رد الجميل لهم. إن كلمة «زميل» تحمل معنى الارتباط معًا، وهذا يصف بالتأكيد العلاقات التي أقمتُها على مدى السنين مع الكثير من المهنيين. شكرًا لعشرات الآلاف من المهنيين حول العالم الذين استمعوا إليَّ وأنا أنتقد بشدة الآثار السلبية لنظام الفوترة المعتمدة على عدد الساعات. شكرًا لهؤلاء على تطبيقهم الأفكار التي قدمتها. لقد تعلمتُ من إخفاقاتكم، وأكثرَ من نجاحاتكم، وما من متعة أكبر من مراقبة زملائك وهم يُحسِّنون من أدائهم لصالح عملائهم — ومِن ثمَّ لصالحهم — على نحو يفوق كل توقعاتهم.

أتوجه بشكر خاص إلى باتي كاربنتر، وجميع أفراد فريق العمل في «برادلي آلن آند أسوشيتس، أل أل بي» ديان جرين وليزلي تشابمان وجاس ستيرنز؛ لإتاحة الفرصة لي بإعادة طباعة مراسلاتكم في هذه الصفحات. إن نجاحاتِكم المستمرة مصدرُ إلهام لي. كما أتوجَّه بالشكر إلى مارك كوزيل، ذلك الشاب الموهوب الذي أعلم أنه سيحقِّق إسهامًا كبيرًا في مهنة المحاسبين القانونيين على إمداده لي بالمعلومات عن جامعة دوبكينز التي نُوردها في الفصل السابع عن رأس المال الاجتماعي. أعلم أن المزيد من الشركات سوف تتبع فكرتك المبدعة التي من خلالها سوف تُعزز رأس مالها الاجتماعي؛ من أجل تحسين حياة عملائها ورجال الأعمال في مجتمعاتها.

كذلك لا يفوتني أن أشكر ويليام كوب مستشار المهن لابتكاره منحنى الصمام الرائع والسماح لنا باستخدامه في عملنا. إنه أفضل تمثيل تخطيطي للمهن وهو يتضمن الكثير من الدروس.

علمني أوجست أكويلا، أحد أبرز مستشاري المهن، الكثيرَ على مدى السنين. أشكرك أوجست على الاستمرار في رسالتك الإخبارية «بارتنر تو بارتنر» المحفزة للتفكير وتوفير منتدى لي من أجل عرض أفكاري.

كان آلان بوريس أول من نشر مقالاتي في رسالته الإخبارية وأدخلني إلى عالم النشر ناهيك عن إعطائي دفعةً قويةً؛ من أجل التغلب على مخاوفي والتحدُّث أمام الجمهور بشجاعة. أشكرك كثيرًا يا آلان.

تروي ووه هو مستشار آخر ممتاز لمهنة المحاسبين القانونيين؛ والذي أُكنُّ له كل توقير واحترام؛ لقد أثَّر في آرائي بشأن المهنة.

أدين بالفضل الجزيل لجون دونليفي وكيرتس دوكين وباقي أفراد فريق مؤسسة «كاليفورنيا» لتعليم المحاسبين القانونيين. إنهم يغامرون باستمرار بالسماح لي بتدريس مقررات تجريبية جديدة في مسقط رأسي، وفاقوا كل توقعاتي في حجم الدعم الذي قدموه لعملي. لقد أعطوني فرصتي الأولى في التدريس لزملائي عام ١٩٩٥، وسوف أظل على عهدي بتزويدهم بأفضل عروض تعليمية أستطيع أن أوفرها لهم.

لا تزال شيلا كيسلر مستمرةً في تزويدي بالأفكار والرؤى والإلهام والمعرفة التي لم أكن لأستطيع أن أكتسبها بمفردي. لقد قلت كثيرًا في أماكن عديدة إن شيلا امرأة متميزة أُكنُّ لها ولإنجازاتها كل احترام وتقدير. أفخر بأنها من بين زملائي.

أتوجه بالشكر إلى داريل جولَم ومايكل ماكلوتش وآرثر جيكوب وشيرلي ناكاواتاسي ورون كرون وإيد ميلر ولاري لوكاس، زملائي الذين أثَّروا فيَّ على المستوى المهني وأشعر بالامتنان لصداقتهم.

علَّق الكاتب الصحفي كالفن تريلين قائلًا: «أُومن بفتح أبواب الهجرة على مصاريعها. إنها تؤدي إلى تعزيز درجة تنوع المطاعم. سوف أسمح للجميع بالدخول ما عدا البريطانيين.» أُريد أن أستثني من ذلك بول أوبايرن مستشاري البريطاني الموثوق والمحاسب القانوني والماركسي الهوى إلى حد كبير ومبتكر ومصمم الموقع الإلكتروني www.ronbakersucks.com ما أروع ما تتمتع به من خفة ظل وذكاء طاغٍ! توجيهاتك ونصائحك لا تُقدر بثمن، وأعتز كثيرًا بصداقتك على المستوى العملي والشخصي. شكرًا على شخصيتك الرائعة وعلى كل ما تفعله.

ريك باين، مؤسس ورئيس «برينسيبا» هو مرشدي وموجهي؛ لقد علمني كمًّا هائلًا من المعرفة خلال وقت قصير نسبيًّا من تعارفنا، وكان كرمًا منه أن يكتب لي تصدير هذا

العمل. قد يظن ريك أن بعض النظريات التي يتضمنها هذا الكتاب مجرد هراء؛ لا سيما دعوتنا إلى التخلص من سجلات ساعات العمل؛ وبالرغم من أننا قد ندخل في جدل ودي حول هذا الموضوع طوال ما تبقى من حياتنا، ثمة تأثير إيجابي. فلولا هذا الاختلاف، لاتفقت مع ريك على كل شيء آخر يتصل بالمهنة ما يجعل أحدنا — للأسف أنا — مجرد تكرار للآخر. شكرًا لك يا عزيزي. أعتز كثيرًا بصداقتنا.

أتوجَّه بالشكر إلى صديقي وزميلي جاستن بارنيت، الذي شاركني تأسيس وتطوير معهد فيراسيج، لمدة تزيد على ١٥ عامًا. لقد خاض معي المراحل المبكرة للكثير من هذه الأفكار وظل دائمًا متفتح العقل ناهيك عن استعداده لخوض التجارب. إن قدرته على تطبيق النظريات على معهد فيراسيج للبرمجيات سوف يكون لها أثر إيجابي على نشر أفكارنا.

كان دان موريس، المشارك الثاني لي في تأسيس معهد فيراسيج، مصدرَ دعم وإلهام دائمين بالنسبة لي. إن الحديث مع دان أشبه بالدخول إلى سرداب زاخر بالأفكار، وكثيرًا ما يثمر ذلك عن أفكار رائعة هو من يتوصل إليها عادةً. يعجبني كثيرًا حماسُه ومهارتُه وموهبتُه والتزامُه بتحسين مهنتنا. وقبل كل شيء، أشعر بالامتنان كثيرًا لصداقتنا.

أشكر محررينا في مؤسسة جون وايلي آند صنز، جون دِريميجيس وجودي هاورث وكيرستين ناسديو. شكرًا لكم على مغامرتكم بنشر هذا الكتاب وتحسين كل صفحة بإضافة خبرتكم الرائعة في مجال التحرير، وأيضًا على صبركم لتأخُّر مسودة الكتاب؛ وذلك بتفهمكم أن أول ما يحتاج إليه كل كاتب هو مصدر إضافي للدخل. تقول آليس هوفمان: «إنها أعمق رغبة لدى كل كاتب، رغبة لا نعترف بها أبدًا ولا نجرؤ حتى على التحدث عنها: أن نؤلف كتابًا يمكن أن يصبح تراثًا من بعدنا. إذا أديت المهمة على نحو صحيح، وجرى نشرها، ربما تترك وراءك فعليًّا شيئًا يبقى للأبد.» وبرغم كل شيء، ما كُتب هو الذي يبقى.

ماذا أستطيع أن أقول لبول دان غير ما حاولت فعليًّا أن أعبر عنه في هذه الصفحات؟ إنه يعني الكثير بالنسبة لي؛ فهو ليس مجرد شريك لي في تأليف الكتاب فحسب؛ إنه معلم وموجه وناصح وخبير ومرشد ومدرب لي في فن المناظرة وملهم ومحفز ومستمع جيد للأفكار العفوية ومحرر، والأهم من ذلك صديق عزيز. أشعر بالفخر أنني طورت هذا الإرث معه، وبفضل معرفتي به، أشعر بأن كتابي التاليَ سوف يكون أفضلَ بكثير. شكرًا لك يا صديقي.

ثمة مدرب آخر لي في فن المناظرة، وهو داعم لا يبالي بالتعب ورفيق غالٍ وأخٌ لي في الوقت نفسه. إنه كين بيكر الذي يستحق شكرًا خاصًّا. لقد اعتاد أن يقول إنه لن يخوض

معي تجربة كتاب آخر من كتبي، لكنه عاد وقدم لي الدعم في هذا الكتاب. إنني على يقين من أنه يريد أن يقول ما قاله جروتشو ماركس عن النشر: «من لحظة أن التقطتُ هذا الكتاب إلى لحظة أن وضعته جانبًا، لم أستطع أن أمنع نفسي من الضحك. آمُل أن أقرأه يومًا ما.»

أتوجه بالشكر إلى أمي، فلورنس بيكر، التي علمتني أن أكون صبورًا ومتفهمًا ومتسامحًا؛ كما أشكر أبي، سام بيكر، إذ اكتسبتُ منه روح المبادرة وتقديم العون للآخرين. لقد كان أول رائد أعمال تعرَّفت إليه رغم أنني لم أكن أعلم ذلك حينها.

أشكر كذلك جدتي الراحلة أنجلينا ماريا زيمرمان التي أهديتُ إليها هذا الكتاب. شكرًا لكِ جدتي العزيزة على إيمانكِ الدائم بي وعلى إظهار فخركِ بحفيدك. أتمنى أن أكون دائمًا عند حسن ظنكِ بي.

تصدير

قد لا تروق لك، مثلي تمامًا، كل فكرة تقرأ عنها في هذا الكتاب.

ربما تشعر بشيء من الغرابة في أن يبدأ أحدٌ تصدير كتابه بعبارة كهذه. لكن بالنسبة لي، هذا هو عينه السبب الذي يجعل هذا الكتاب عملًا ذا قيمة. فقد آمنت دائمًا بأن قراءتك كتابًا بهدف تأكيد ما تعتقد أنك تعرفه بالفعل مضيعة للوقت. فليس الغرض من كتاب كهذا التأكيد بل التحدي. وهذا العمل الفريد يفعل هذا وأكثر.

إن مهنتَي المحاسبة والمحاماة في مفترق طرق. فانهيار إنرون وورلدكوم ومؤخرًا أدلفيا للاتصالات، معناه أن سمعة المحاسبين على الأقل قد شُوِّهت ومستقبلهم أصبح مجهولًا. والتحديات التي تواجهها المهنتان حاليًّا هي نتيجة حتمية لاعتلال ناشئ عن الرضا بالوضع الراهن وعدم الاستجابة لقوى التغيير التي تؤثر تأثيرًا قويًّا على البيئة التي تنشط فيها. بعبارة أخرى، أصبح النموذج الذي خدم هاتين المهنتين على مدى المائة العام الماضية غير مناسب إلى حد كبير.

يتحدَّى الكتاب الذي بين أيدينا هذا النموذج بطرق مهمة جدًّا. وهذا وحده يجعله إضافة مناسبة وفي حينها إلى أدبيات المجال وكتابًا لا غنى عن قراءته لأي مهني لديه اهتمام بمستقبل شركته ومهنته.

على مدى أكثر من ٣٠ عامًا، ظللتُ أعمل في مختلف المهن وأعكف على دراستها. وفي عام ١٩٩٢، ارتقيتُ بهذه الدراسة إلى مستوى جديد عندما بدأنا أنا وبول دان التعاملَ مع مهنة المحاسبة. حينذاك، لم يكن لدينا فكرة عن الوجهة التي ستأخذنا إليها الرحلة. أنشأنا مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» بهدف الارتقاء بالمهنة من التركيز على الامتثال والإذعان لما هو قائم إلى التركيز على إضافة قيمة بطرق أخرى (مثل استشارات الأعمال).

في ذلك الوقت، بدأ العديد من المنتسبين إلى المهنة يتساءلون حول مدى أهمية إسهامهم، والأهم من ذلك، حول مستوى الرضا الشخصي الذي يحققونه من عملهم.

راق الأمر كثيرًا للغالبية العظمى من الناس الذين اختاروا المشاركة في معسكر تدريب المحاسبين الذي نظمناه؛ فما كنا نقوله أنا وبول بدا منطقيًّا وكان هو الشيء نفسه الذي أردوا أن يسمعوه. وعاد الكثيرون منهم إلى شركاتهم وفعلوا أشياء رائعة. وقد قصصنا أخبار بعض هؤلاء الأشخاص المذهلين في هذا الكتاب. ومع ذلك، سرعان ما وجدنا أنفسنا قد انخرطنا في تفعيل التغيير، وتطلب هذا منا أكثر بكثير من مجرد نقل رؤية جدلية متماسكة ومنطقية ومقنعة لفعل شيء مختلف وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لمساعدتهم في فعل ذلك. والأهم من هذا أن الأمر كان بمنزلة دعوة إلى إحداث تغيير في نمط التفكير وعلى وجه الخصوص في السبب الجوهري وراء الاشتغال كمحاسب ممارس في مجال الأعمال. وهذا الكتاب يتناول هذه القضايا المهمة.

الكتاب الأول بقلم رون بيكر الذي بعنوان «دليل المهني في التسعير القيمي» (والذي نُشر عام ١٩٩٨ للمرة الأولى) كان بمنزلة تحدٍّ للطريقة التي ننظر بها أنا وكثيرون غيري إلى تشغيل شركات الخدمات المهنية (أو ما قد نُطلق عليه شركات المعرفة) والكثير من الأمور المهمة المتعلقة بها. أخبرني الكثيرُ من الناس أن هذا الكتاب قد غيَّر حياتهم. وأضمن لك أن الكتاب الذي بين يديك لديه القدرة على فعل هذا أيضًا؛ فقدرة رون على التعبير عن أفكار معقدة بطريقة بسيطة ومقنعة وممتعة موهبة نادرة. إنني أعشق أسلوبه في الكتابة وإن لم أكن أتفق معه في جميع ما يتوصل إليه من استنتاجات.

إن هذا الكتاب بمنزلة امتداد منطقي لعمله السابق، وقد استفاد استفادة عظيمة من رؤى بول دان الكاشفة والخبرات التي اكتسبها من تعامله مع آلاف الشركات المحاسبية حول العالم. في السنوات العشر التي سعدتُ خلالها بالعمل مع بول، كنت أشعر دائمًا بالدهشة من قدرته على التركيز على جوهر قضية ما، وهي القدرة التي تتضح عبر صفحات هذا الكتاب. خلال شراكتنا، كنت أنا من يقول «لماذا؟» وكان بول من يقول «ولِمَ لا؟» وفي نهاية المطاف، كانت الرغبة في تحدي الوضع الراهن هي التي تؤدي إلى تحقيق أفضل الأشياء في أغلب الأحيان وإلى حياة أكثر إثارة للاهتمام دائمًا. لقد تعلمت أشياء كثيرة من بول لكن أهم درس تعلمته منه هو عدم الخلط بين «الوضع الراهن» و«الوضع الممكن تحقيقه».

عندما قرأت مسوَّدة هذا الكتاب لأول مرة وتأملت ما قرأته، كان السؤال الذي استحوذ على تفكيري هو «لِمَ لا؟» إذا فعلتَ نفس الشيء (وهو أمر أعتقد أنك ستفعله)، يكون بيكر

ودان قد حققا هدفهما؛ وهو تشجيعك على تغيير أسلوب تفكيرك بشأن شركتك ومهنتك. وإذا فعل عدد كافٍ من الناس نفس الشيء، فإن ثمة مستقبلًا مذهلًا بانتظار المهن. والكتاب الذي بين يديك يساعدك على الاستعداد لدورك الذي ستلعبه في هذا المستقبل.

ريك باين
رئيس شركة «برينسيبا» ومديرها التنفيذي

تمهيد

أحب أحلام المستقبل أكثر من حبي لتاريخ الماضي.

توماس جيفرسون

بول: أرغب أن يوضع على قبري لوحة مكتوب عليها: «أحدث فارقًا في مهنته.»

كان هذا ردي في عام ١٩٩٢ على صديق تساءل بصوت مرتفع قائلًا: «لماذا تفعل كل هذا إذن؟» ما كنت أفعله هو أنني كثيرًا ما كنت أعمل لمدة ١٨ ساعة في اليوم؛ بهدف تأسيس مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز». كانت هذه الشركة بمثابة المبادرة الأولى التي يُقدم عليها شخص من خارج مهنة المحاسبة (وهو أنا) على مخاطرة يبذل فيها كل شيء من أجل بناء شركة وتأسيس عملية (وهي معسكر تدريب المحاسبين)، وهما أمران من شأنهما أن يغيرا المهنة إلى الأبد.

أخبرني الناس بأن هذا غير ممكن. قالوا لي إن المحاسبين لن يسافروا إلى مكان مركزي واحد في أستراليا لينفقوا ٤٠٠٠ دولار أسترالي (في ذلك الوقت) ويقضوا أربعة أيام كي يتعلَّموا كيف يتعاملون على نحو مختلف مع عملائهم. وأردفوا قائلين: «المحاسبون كائنات غريبة. هم لديهم أنظمة قيمية غريبة. سوف يقضون يومهم هناك وهم يحصون الساعات التي يقضونها في قاعة المحاضرات بمعسكر تدريب المحاسبين ويضربونها في معدلهم بالساعة؛ ليحسبوا كم من المال قد خسروا. ليس هذا فحسب، بل إنه لا توجد طريقة تستطيع بها الاستمرار في جذب اهتمامهم من الساعة ٨:٣٠ صباحًا إلى ١٠:٣٠ ليلًا.»

حسنًا، لقد أخطأ هؤلاء الناس فيما أخبروني به. ففي أول دورة لمعسكر تدريب المحاسبين احتشد ١٧٠ شخصًا في القاعة، واستحوذ التدريب على إعجابهم!

أخبرناهم بأن يتوقفوا على الفور عن التركيز على الامتثال، وأن يخرجوا عما هو مألوف ليفعلوا أشياء مختلفة مع عملائهم. أخبرناهم كذلك بألَّا يجعلوا من أنفسهم مؤرِّخين، بل يساعدوا عملاءهم الذين يختارونهم في «صنع» مجدٍ لأنفسهم. وقد استثمروا في أنظمة ابتُكرت خصيصًا من أجل مساعدتهم في فعل هذا بالضبط.

وهكذا اكتملت عملية وضع الأساس لشركة المستقبل على خير وجه.

من هناك، انتشرت ظاهرة (وحُقَّ لها هذا الوصف) مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» ومعسكر تدريب المحاسبين حيث وصلت إلى أمريكا الشمالية في البداية، بمساعدة جون دونليفي ومؤسسة «كاليفورنيا» لتعليم المحاسبين القانونيين، ثم إلى المملكة المتحدة من خلال معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز. ولاحقًا، سوف تتوغل أكثر لتصل إلى ألمانيا والنمسا وهونج كونج.

وبحلول نهاية عام ١٩٩٩، بلغ عدد الشركات التي تفاعلت مع مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» في أستراليا ونيوزيلندا وأمريكا الشمالية وإنجلترا ٣٥٠٠ شركة، وهو عدد مذهل، وأنشأت المؤسسة شبكة دولية تضم معظم تلك الشركات عُرفت باسم شبكة «ريزالتس أكونتانتس».

ربما لم يَزِدْ عدد الساعات كثيرًا عن ١٨ ساعة، لكن بالتأكيد أصبح ما يُفعل خلال تلك الساعات أكثر تعقيدًا. فمن أربعة أشخاص في قاعة واحدة صغيرة عام ١٩٩٢، أصبح العدد ٧٥ شخصًا من بلدان شتى. وبعد أن كنت أُدير المشروع بنفسي، انضم إليَّ شريكٌ. أصبحتُ كثير الأسفار واعتدت التنقُّل بين الفنادق وانتقلت من ندوة إلى أخرى. أجل، لقد كنت أقدم إسهامًا؛ لعلي سأصبح جديرًا بتلك اللوحة على قبري. كانت المشكلة أنني كنت سأنتقل إلى القبر قبل أن أريد ذلك بوقت طويل!

لذا في ٢٠ أبريل ٢٠٠٠، بعتُ أسهمي في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» وانتقلت إلى فرنسا. بطبيعة الحال، قيدتني بشدة القيود القانونية التي منعتني من مراسلة الشركات المحاسبية أو التعامل معها بأي طريقة أخرى، لكن الحماس لم يفتُر. ويعكس هذا الكتاب الذي ألَّفته بالتعاون مع رون جانبًا من هذا الحماس.

لكن لنعد قليلًا إلى الوراء. جميعنا يمر بلحظات تطهيرية في حياته، لحظات نتأملها في وقت لاحق لندرك أنها بمنزلة محطاتٍ نتوقف فيها عن الطريقة التي كنا نفكر أو نتصرف

بها قبل قدوم تلك اللحظات. جاءتني تلك اللحظة في أبريل ١٩٩٦، بالرغم من أنني لم أدرك ذلك حينها. فخلال ندوة عقدتُها في سان فرانسيسكو لمؤسسة «كاليفورنيا» لتعليم المحاسبين القانونيين، أتاني رجل ودودٌ وأخبرني عن مدى شعوره بروعة البرنامج. لقد أخبرني قائلًا: «أنا الآن أقدم برامج لمؤسسة التعليم ومن الواضح بالنسبة لي أننا على توافقٍ في الرؤى. آمل أن نتوصل إلى طريقة للعمل معًا.»

شكرته بشدة وأخبرته بأني مُضطر للمغادرة كي ألحق بطائرة أخرى. صافحني رون بيكر من جديد وتركني.

بعد مرور عامين ونصف العام في لندن، تلقيت في عام ١٩٩٨ رسالة إلكترونية من عميل في الولايات المتحدة. جاءت رسالته على النحو التالي: «لقد فرغت لتوي من قراءة أروع كتاب عن المهنة. احرص على اقتناء نسخة منه على الفور.»

وصلتني الرسالة الإلكترونية من مصدر مرموق لذا فعلت مثلما طُلب مني: اشتريت الكتاب من خلال موقع أمازون. وعندما علمت أنه سيصلني خلال أسبوع، أتذكر أنني فكرت قائلًا: «٩٩ دولارًا إضافة إلى رسوم الشحن. لا بد أنه كتاب جيد بالفعل.»

لم يكن الكتاب جيدًا فحسب، لكنه كان (ولا يزال) نقطة تحول بكل ما تحمله الكلمة من معنى. لم أستطع أن أتركه كما ميَّزتُ باللون الأصفر أجزاءً منه أكثر مما فعلت في أي كتاب آخر. أرسلت رسالة إلكترونية إلى المؤلف لأخبره كم انبهرت به وعبَّرتُ له عن رغبتي في إجراء حوار معه عبر الهاتف من لندن خلال بضعة أيام.

بعد مرور ثلاثة أيام، تناقشنا أنا ورون بيكر عبر الهاتف حول الكتاب. قلت له: «إن «دليل المهني في التسعير القيمي» هو أفضل كتاب قرأته حتى الآن عن المهنة. عندما يُكتب تاريخ المهنة، سوف ينظر الناس إلى الوراء قائلين إن هذا الكتاب قد غيَّر إلى الأبد الطريقة التي يُؤدَّى بها العمل المحاسبي.»

ثم ذكرني رون بلقائنا قبل ذلك الموعد بعامين ونصف في سان فرانسيسكو.

منذ ذلك الحوار الهاتفي عام ١٩٩٨، جمعتنا أنا ورون صداقة متينة. فقد قضينا أيامًا معًا ونحن نحاضر في ندوات. وتبادلنا آلاف الكلمات عبر البريد الإلكتروني. إحدى تلك الرسائل وصلتْني من رون في ٢١ أبريل ٢٠٠٠ وجاء فيها: «لا بد أن نتعاون معًا في تأليف كتاب؛ لدينا الكثير من الأشياء التي يمكننا قولها.»

لذا بدأنا عملية تآزر طويلة وممتدة.

عادةً ما يُعرف التآزر بأن «واحدًا مضافًا إليه واحد يساوي ثلاثة»، وهي عملية يعمل خلالها شخصان معًا لكن يُنجزان ما هو أكثر بكثير. بيْدَ أن ستيفن كوفي يشير في كتابه

«العادات السبع للناس الأكثر فعالية» إلى شيء مهم عن التآزر. فهو يوضح كيف أنه عندما تُحضر شخصين متشابهين للعمل معًا، لا يتحقق التآزر؛ فغالبًا ما تكون المعادلة «واحد مضاف إليه واحد يساوي واحدًا». يقول كوفي: «يتحقق التآزر عندما يعمل شخصان مختلفان أو أكثر معًا.»

أنا ورون مختلفان؛ فرون لديه طابع تحليلي حقيقي (منحة ربانية!) في حين أنني أميل إلى الإصغاء إلى حسي الداخلي (غالبًا ما تخبرني النساء بطريقة لطيفة بأنني أمتلك حسًّا حدسيًّا أنثويًّا). الاختلاف بيني وبين رون معناه أن بمقدورنا مناقشة النقاط التي نختلف عليها. إنه يعني أن كلًّا منا لديه فرصة في أن يجادل، لكنه، في أغلب الأحيان، يعني أن بإمكاننا الجمع بين خبراتنا الفريدة لتصبح كُلًّا جديدًا.

على سبيل المثال: اختلفنا أنا ورون حول عنوان هذا الكتاب لكننا لم نختلف على الهدف. وأحيانًا وجد كل منا صعوبة في تصور التصميم الذي يكون عليه الكتاب، بالرغم من أن كلينا كان يعرف أننا نريد الإشارة إلى كل منا حتى يعلم القارئ دائمًا أيًّا منا يتحدث.

بعد ذلك، وتحديدًا في مارس ٢٠٠٢، تجلى الطابع التحليلي لرون. فقد أجرى تعديلًا مهمًّا على معادلةٍ ابتكرها في الأساس ريك باين في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز». إنها معادلة استخدمناها لوقت طويل، أطلقنا عليها اسم «معادلة الممارسة»؛ حيث إنها حددت العلاقة بين العائد في شركة متخصصة وعدة متغيرات رئيسة. سوف تعرف خلال وقت قصير التعديل الذي اقترحه رون. يكفي الآن القول إن حسي الداخلي قد استوعب هذا التعديل على الفور. وقد جعلنا هذا التعديل أكثر انفتاحًا ومكننا على نحو أكثر فعالية من ترسيخ ما كنا نحاول أن نقوله.

لنعد إلى عنوان الكتاب لبرهة: دائمًا ما شعرتُ بالقلق بشأن عنوان قد يفهمه البعض على أنه يشير ضمنيًّا إلى أن بمقدورنا التنبؤ بالمستقبل، لا سيما أن شركة المستقبل موجودة حاليًّا على أي حال. كل ما هنالك أنه بالنسبة لك أيها القارئ، بعض الأشياء التي نشير إلى أنك بحاجة إلى فعلها ربما لم تصبح بعدُ أشياء اعتنقتها بصدق.

علاوة على ذلك، شركة المستقبل ليست شيئًا يبدأ في وقت معين مستقبلًا. إنه شيء بدأ عام ١٩٩٢، على الأقل بالنسبة لي. فشركة المستقبل ليست من نوعية الأشياء التي تحدث مرة واحدة في العمر، بل شيء تشعر أولًا من داخلك أنه صحيح، ثم تستخدم شيئًا من المنطق لتبرير شعورك هذا، بعد ذلك سوف تُطبق أنظمة لجعل تلك الشركة واقعًا بالنسبة

لك. إنها عملية وليست حدثًا، وهي كالكائن الحي. فمعظم الشركات، كما نعلم إما أن تتطور وتتكيف وإما أن تموت وتندثر.

وهنا يأتي الحديث عن مستقبل الشركات. تأكد تمامًا أنني أنا ورون لا يمكننا التنبؤ بمستقبل الشركات؛ لا سيما مستقبل شركتك. فما يؤثر في مستقبلك في الأساس هو أنت وطريقتك في التفكير والكيفية التي تتصرف بهاK بل طريقتك في ارتداء الملابس. ولا يقف الأمر عند هذا الحد، فبعض الأحداث الخارجية يمكن أن تؤثر على مستقبلك أيضًا، ولعل أبرز هذه الأحداث فضيحة شركة إنرون والسقوط المدوي لشركة محاسبية كبرى (آرثر أندرسن) في بداية عام ٢٠٠٢. قبل إنرون، كانت قلة قليلة من الناس هم من كانوا يعتقدون وجود حتى أدنى احتمال لإفلاس الشركات (لا سيما الشركات الكبيرة). إن ما تفعله فضيحةً إنرون هو أنها تُسلط الضوء على أنه قد لا يوجد فعليًّا مستقبل لبعض الشركات المهنية.

لكن ثمة أسبابًا أخرى وراء احتمال عدم وجود مستقبل بالنسبة لبعض الشركات أيضًا. تأمَّل هذه العبارة البسيطة التي أخبرني بها أحد الأستراليين من بني جلدتي: «المهنة بلغت حد التشبُّع.» كلمة «تشبُّع» ككثير من الكلمات التي يستخدمها الأستراليون تحتاج إلى توضيح. ربما كانت الطريقة المهذبة لترجمة مقصده بعبارته أن المهنة قد «وهنت»، أو «لم تعد مجدية».

حسنًا، لقد أخطأ زميلي في جانبٍ مما قاله؛ فالمهنة فعالة ومن الواضح أنها لا تزال مجديةً بالفعل، لكنه أصاب في جانب آخر؛ فالمهنة تترنح ولا تُجدي نفعًا بالقدر المعقول. إنها تسير في الاتجاه المعاكس لتطوُّرها.

إذا بدت هذه مبالغة، يمكنك أن تسأل شخصًا عن المهنة التي سيختارها إذا أُتيحت له فرصة تغيير مهنته إلى المهنة الأكثر إثارةً وتحديًا وإشباعًا على ظهر الكوكب. بطبيعة الحال، قد يعطيك هذا الشخص إجاباتٍ متنوعة. لكننا على يقين من أن هناك إجابةً قد لا تسمعها. فهذا الشخص قد لا يختار أبدًا مهنة المحاسبة ويعبر عن ذلك بحماس ويقين.

هذا أمر لا يحمل الكثير من الغرابة، أليس كذلك؟ فهذه المهنة العجيبة التي لا تكاد تخلو منها شركة أو مشروع تجاري لها الكثير من المساوئ. هل تريد دليلًا على ذلك؟ من المؤسف أن النذر اليسير من المحاسبين ممن أعرفهم يستيقظون في الصباح وهم يمتلكون تحمُّسًا وتطلُّعًا إلى يومهم. فأغلبهم يتضرعون إلى ربهم مرتين كل أسبوع: الأولى في يوم الجمعة (حمدًا لله، هذا يوم الجمعة) والثانية يوم الاثنين (يا إلهي، إنه يوم الاثنين، سوف يتعيَّن فعل كل هذا من جديد خلال الأسبوع).

ليس هناك ما يدعو لأن تسير الأمور على هذا النحو.

يبين العمل الذي بذلناه بشأن معادلة الممارسة الجوانبَ التي أدت فيها المعادلة القديمة إلى المشكلاتِ التي نراها في المهنة اليوم. بعبارة أخرى، إذا تبنَّيْتَ معادلة الممارسة الجديدة التي ستقرأ عنها هنا، فمن المؤكد أن شركتك والطريقة التي تمارس بها المحاسبة ستصبحانِ أكثرَ إثارة وتحفيزًا وتحديًا وإشباعًا.

رؤيتنا بسيطة ومفعمة بالتفاؤل. اتبع أنماط التفكير والأفكار المطروحة هنا. تبنَّاها واحتضنها. افعل ذلك وسوف تصبح شركتُك تلقائيًّا واحدةً من شركات المستقبل. ولعل ما هو أهم من ذلك، أنك سيكون لديك مستقبل مشرق تتطلع إليه أيضًا.

رون: ذات مرة سأل أحدُهم الفيزيائيَّ ألبرت مايكلسون لماذا يبذل كل هذا الجهد في عمله بشأن قياس سرعة الضوء؟ أجابه مايكلسون بالقول إن ذلك أمر ممتعٌ حقًّا.

منذ ذلك الحين، أعلنتُ أن رسالتي الوحيدةَ في الحياة هي القضاءُ على نظام تقديم الفواتير المعتمد على عدد الساعات في مجال المحاسبة والمحاماة. كثيرًا ما سُئلتُ كيف لي أن أطلبَ هذا الطلب الغريب. إجابتي باختصار، مثل مايكلسون، هي أنه من الممتع كثيرًا تحدي الأفكار والمعتقدات التقليدية لدى زملائك ومحاولة إقناعهم بأن ثمة طريقةً أفضل.

أما الإجابة بالتفصيل، فهي أنني متحمسٌ بشأن الحاجة إلى تحسين مستوى الحياة في مختلف المهن. إن الكتاب الذي تحمله بين يديك الآن، بالنسبة لي، بدأ في عام ١٩٨٩، عندما بدأتُ الاستكشاف الجديد لفلسفات خدمة الجودة الشاملة وطبقتُها على ممارستي المحاسبية. وكثمرة لهذا الجهد البحثي، بدأتُ نشاطًا تجريبيًّا فيما يتعلق بالاتفاقيات ذات السعر المحدد سلفًا ثم أوامر التغيير. بعد ذلك، سنحت لي فرصة التدريس لزملائي.

لقد تطلعتُ دومًا إلى التدريس وتأليف كتاب. وقد مُنحتُ الفرصة الأولى في التدريس عام ١٩٩٥ من قِبل مؤسسة «كاليفورنيا» لتعليم المحاسبين القانونيين؛ إذ درَّست مقررًا بعنوان «كيف تبني شركة ناجحةً من خلال خدمة الجودة الشاملة». وقد خصصتُ جزءًا موجزًا بالمقرر لمناقشة التحول من نظام تقديم الفواتير المعتمد على عدد الساعات إلى التسعير القيمي الذي أثار موجة عارمة من النقاش والجدل. وباعتباري اقتصاديًّا أكثر مني محاسبًا قانونيًّا، بدأت في دراسة ما أفضى به الاقتصاديون عن السعر والقيمة؛ وهو شيء أقل ما يُوصف به أنه هائل. في الواقع، لا يوجد من يتناول هذه الموضوعات أفضل من الاقتصاديين الذين عكفوا على دراستها لقرون من الزمان.

لقد قرأت لنوابغ الاقتصاديين بَدءًا من ميلتون فريدمان ونجله ديفيد وصولًا إلى ستيفن لاندسبرج ومارك سكوزن وتوماس سويل وغيرهم الكثير. لكنني تعلمتُ نظريات قيمة العمل والأهم من ذلك النظريات التي حلَّت محلها من المدرسة النمساوية في الاقتصاد. في كتاب «تشريح السوداوية» (الطبعة الثانية، ١٦٢٤)، قال ريتشارد بيرتون: «الأقزام الذين يقفون على أكتاف العمالقة يرون أكثر مما يراه العمالقة أنفسهم.» هذا بالضبط ما شعرت به. فمع مزيد من الدراسة، تعرفت على التمييز السعري وكم هو منتشر في السوق. كما تعرفت أيضًا على سيكولوجية الأسعار والدور المهم الذي تلعبه في تحديد سعر معين، لا سيما بالنسبة إلى المهنيين. وانطلاقًا من هذه الدراسة، صممتُ مقرري الثاني لمؤسسة «كاليفورنيا» لتعليم المحاسبين القانونيين: «التحول من نظام تقديم الفواتير المعتمد على عدد الساعات إلى التسعير القيمي». كان هذا المقرر يُحدثُ جدلًا كلما درَّسته؛ لأنني كنتُ أنادي بقوةٍ بأن يقدم المحاسبون القانونيون اتفاقياتٍ محددةَ السعر سلفًا وأوامر تغيير وضمان خدمة وشروط دفع ثابتة، وجميعها أمور يجري الاتفاق عليها مقدمًا مع عملائهم لكل خدمة يقدمونها. ولم يقف الأمر عند هذا الحد؛ بل كنت أنادي بالتخلي عن سجلات ساعات العمل وهو أمرٌ لم يكن معلومًا لأحد في عام ١٩٩٦ بالرغم من أنني كنت قد أوقفت العمل بها في شركتي في عام ١٩٩١.

بالتوازي مع اشتغالي بالتدريس، بدأت أمارس الكتابة أكثر، وكما يعلم المشتغلون بالمعرفة، فإن كِلَا الأمرين يتعلق باكتشاف ما تعتقده. قال مارك توين ذات مرة: «لا أكتب كتابًا إلا إذا استوعبت موضوعه تمامًا.» كانت تلك تجربتي مع كتابي الأول الذي حمل اسم «دليل المهني في تسعير القيمة» (الآن في طبعته الرابعة). فموضوع الكتاب كنت قد قتلته بحثًا من نواحٍ عدة بالفعل؛ إذ درَّسته لسنوات عديدة قبل جمع أفكاري فعليًّا في صورة كتاب. وقد نُشرت الطبعة الأولى منه في يوليو ١٩٩٨، وبِيعت منه نسخ تفوق توقعاتنا في العام الأول، وكل عامٍ تالٍ.

واصلتُ التدريس والكتابة وفي كل عام أُجري تحديثًا على الكتاب، بإضافة المعرفة التي كنت أكتسبها من التدريس لزملائي حول العالم. يصف بول لقاءنا الأول عام ١٩٩٦، وبالتأكيد كنت أعرفه بفضل سمعته الطيبة؛ إذ تحدثتُ إلى الكثيرين من المحاسبين القانونيين الذين حضروا معسكر تدريب المحاسبين. من الصعوبة وصف حماس بول للمهنة؛ يجب أن تجربَ هذا الحماس بنفسك. أذكر أنني حضرتُ ندوةً عقدها في سان فرانسيسكو عام ١٩٩٦ وفكرتُ حينها في نفسي قائلًا: «هذا الرجل لا ينتمي إلى المهنة، ومع ذلك يُحدث ثورةً فيها ويسعى لتطويرها.»

عندما اتصل بي عام ١٩٩٨ بعد قراءة كتابي، بدأنا حوارًا استمر منذ ذلك الحين، لكن دعني أعرض عليك بعض العناصر التي لم يعرضها بول من هذا الحوار. عقدتُ برنامجي الأول مع بول في سبتمبر ١٩٩٩ في سان دييجو. ولسوء الحظ، رتَّب منظم الحدث كلمتي بعد كلمة بول. لا ينبغي قط أن يعقب متحدث عادي متحدثًا بارعًا، ورغم أنه من النادر أن يصيبني التوتر قبل التحدث أمام الجمهور، أصابني التوتر هذه المرة مع جلوس بول في نهاية القاعة.

في تلك الليلة، تناولت أنا وبول الغداء وتحدثنا لوقت طويل حتى حان وقت إغلاق المطعم والحانة. فنادرًا ما تُتاح للمرء فرصة مقابلة شخص لديه حماس متقد لما يفعله وملتزم لهذه الدرجة بتطوير المهنة التي وقع عليها اختياره. لا يمكنك أن تمنع نفسك من طرح السؤال التالي عليه: «لماذا تفعل هذا؟» ويدعم بول الإجابات بأفعاله؛ إنه يستمتع فعليًّا بالأمر وهذا ملحوظ.

يُعرِّف كارل جوستاف يونج التزامنية بأنها «صدفة ذات مغزى يقع فيها حدثان أو أكثر في الوقت نفسه حيث تتضمن شيئًا آخر خلاف احتمالية الحدوث.» هذا يصف العلاقة بيني وبين بول. بالتأكيد يبدو الأمر كما لو أن القدر جمعنا معًا. فمن أول لقاء جمع بيننا عام ١٩٩٦، لم أكن أعلم أنني خلال أربعة أعوام سوف أجلس مع بول أعلى فندق ريتز كارلتون المطل على مدينة سيدني الخلابة في أستراليا وأرتاد الحفلات معه وأشاركه إعداد عرض تقديمي باستخدام برنامج باوربوينت كنا نُرتب لتقديمه في عشر مدن في أستراليا ونيوزيلندا وعدد كبير من المدن الأمريكية. ومن منظور مهني، كان هذا بمنزلة ذروة مساري المهني الجديد كمؤلف ومتحدث عام؛ فقد أحدث موجات متتابعة من التأثير في حياتي.

عندما انتهت جولتنا وباع بول نصيبه في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز»، علمتُ أن علينا أن نؤلف كتابًا معًا؛ فلدينا الكثير من الأشياء التي نريد أن نعرضَها وكان ينتابنا شعورٌ مفعمٌ بالقوة والحماس بأن المهن يمكن أن تصبحَ أفضلَ حالًا مما هي عليه.

لقد انتابتْنا مجموعة كبيرة من المشاعر ونحن نؤلِّف هذا الكتاب؛ بَدْءًا من التفاؤل والتشاؤم وصولًا إلى أفكار مجهولة وغير مفهومة وكمٍّ بينيٍّ كبيرٍ من التنافر المعرفي؛ بالتأكيد ستشعر بالشيء نفسه وأنت تقرأ هذا الكتاب. نحن لا نعتبر هذا عيبًا أو دليلًا على عدم وضوح أسلوبنا في التعبير، بل على العكس هو نتيجة لا لبس فيها للتعامل مع الجوانب الأبرز من المهن؛ فأنت ببساطة تحتاج إلى بذل شيء من الجهد إذا كنت تريد الوصول إلى

الحقيقة. نحن ننخرط في هذا الاجتهاد يوميًّا، وبينما أواصل التدريس والتوجيه في أنحاء العالم، دائمًا ما أقترب خطوة من الحقيقة. أعلم أنني لن أصل أبدًا.

إن ما ستقرؤه هو، إلى حد بعيد، رسالة تهدف إلى تغيير الأفكار الحالية التي تتبناها المهن؛ لأننا اكتشفنا أن معظم ما يمر باعتباره مفهومًا متعارفًا عليه أصبح باليًا وغير صالح. تأمل طبعة عام ١٩٨٩ من «الملخص الإحصائي للولايات المتحدة» وهو منشور يصدر عن مكتب التعداد السكاني، الذي يجمع بياناته من مجموعة كبيرة من الهيئات الحكومية بما في ذلك وكالة المخابرات المركزية. كان من بين التقديرات المنشورة حجمُ اقتصاد جمهورية ألمانيا الاتحادية واقتصاد جمهورية ألمانيا الديمقراطية، أو ألمانيا الشرقية وألمانيا الغربية، كما كانتا تُعرفان حينذاك، وكان إجمالي الناتج المحلي للفرد عام ١٩٨٥ في كلا البلدين متساويًا، مع ارتفاع طفيف في إجمالي الناتج المحلي في ألمانيا الشرقية.

لكن ربما أخبرك أحدُ سائقي عربات الأجرة في مدينة برلين عند عبوره نقطة تفتيش تشارلي بعد سقوط جدار برلين؛ أن اقتصاد ألمانيا الشرقية كان أدنى مرتبة على نحو واضح من اقتصاد ألمانيا الغربية، لكن بطريقة ما — نتيجة لما مُورس من «تدريب مُقيِّد» للخبراء على الأرجح — أخطأ من كانت لديهم دراية في فهم الأمر خطأً جسيمًا. انظر إليَّ أنا وبول باعتبارنا اثنين من سائقي سيارات الأجرة ونحن نسير على الطريق الرائع الذي هو المهن. لسنا متأكدَيْن من الوجهة التي سننتهي إليها، لكننا سنقدم ملاحظات عديدة مناسبة على طول الطريق. ونتمنَّى من أعماق قلوبنا أن تستمتع بالرحلة.

بول دان
بروفانس، فرنسا
رونالد جيه بيكر
بيتالوما، كاليفورنيا
١٦ أكتوبر ٢٠٠٢

كيف تقرأ هذا الكتاب؟

رون: كما ذكر بول في التمهيد، نحن شخصان مختلفان. قال يوجي بيرا عن جورج ستينبرينر: «نحن متفقان على أن نختلف.» وهذا وصف ملائم لحالتي أنا وبول. ولهذا السبب، قررنا أن يشير كلٌّ منا إلى اسمه ونحن نكتب هذا الكتاب، وأن نحدد من يتحدث في كل مرة. هذا أمر غير معتاد في كتاب يتعلق بمجال الأعمال، لكنه ليس بالأمر غير المسبوق.

أحد كتب بول المفضلة هو كتاب «فن الممكن» الذي ألَّفه بنجامين زاندر وزوجته روزاموند ستون زاندر، وفيه يُحدَّد كل متحدث في جميع أجزاء الكتاب. بالنسبة لي، جاءني هذا الإلهام من السيرة الذاتية لكل من ميلتون وروز فريدمان التي حملت اسم «شخصان محظوظان» والتي قرأتها عام ١٩٩٨، ورأيت أن تحديد المتحدث كان بمنزلة إضافة جيدة للكتاب. نتمنى أن توافقنا الرأي في هذا الاتجاه.

ينبغي أن نشير إلى شيء آخر عن الكلمات التي نستخدمها في هذا الكتاب. إن الكلمات تحمل معانيَ، ونحن نستخدمها لنعبر عن أنفسنا وحتى تساعدنا في فهم العالم من حولنا، ومع ذلك فإن الكثير منها عبارةٌ عن عدسات تشويهية يمكن أن تجعلنا نسيء فهم الأشياء ونُخطئ في الحكم عليها. لقد أصاب الفقيه الإنجليزي العظيم السير جيمس فيتزجيمس ستيفن في القرن التاسع عشر حين قال: «لدى الناس ميلٌ عُضالٌ إلى الحكم المسبق على جميع الأسئلة العظيمة التي تُثير اهتمامهم عن طريق إضفاء تحيزاتهم على اللغة التي يستخدمونها.»

فمثلًا عبر صفحات هذا الكتاب، نستخدم كلمات مثل «عميل» و«سعر» و«فاتورة» و«عضو في فريق» بدلًا من «زبون» و«رسوم» و«قائمة حساب» و«موظف» (إلا في الحالات التي نقتبس فيها من مصادر أخرى). نفعل ذلك لأننا نرى أن هذه الكلمات تنقل صورًا أفضل لما تحاول أن تصفه. إن دولة الرفاه لديها عملاء في حين أن الشركات لديها زبائن.

وكلمة رسوم توحي بمعنى سلبي يرتبط بضريبة أو تكلفة ما، في حين أن كلمة «سعر» لفظة لطيفة يفهمها العملاء بسهولة، دون استحضار أي صور إيجابية أو سلبية.

ليس هدفنا تغيير مفرداتنا، نحن ببساطة نشعر بارتياح أكبر في استخدام الكلمات التي نعتقد أنها تستحضر صورًا أفضل في عقول الآخرين.

الفصل الأول

مقدمة

فكرنا في كل شيء من قبل، لكن المشكلة هي أن نفكر فيه من جديد.

يوهان فولفجانج فون جوته

في الفيلم الكوميدي «ريزينج آريزونا»، يلعب هولي هانتر ونيكولاس كيدج دور زوجين لا يستطيعان الإنجاب؛ ومِن ثَمَّ قرَّرا سرقة أحد الأطفال. قرآ في الجريدة عن امرأة أنجبت لتوها خمسة توائم، ومِن ثَمَّ اتَّجها بسيارتِهما إلى منزلها حيث صعد كيدج سلمًا إلى نافذة غرفة نوم الطابق الثاني وأخذ أحد الأطفال الخمسة. وعند خروجه، شاهد نسخة من كتاب د. سبوك الشهير عن تربية الأطفال ووضعه في جيبه الخلفي. وعندما سلَّم الطفل إلى زوجته هولي هانتر التي كانت تنتظر خلف عجلة سيارة الهروب، تذكَّر الكتاب وأعطاه لها قائلًا: «أوه، هذا دليل الاستخدام.»

رون: لا يمكننا أن نعطيَك «دليلًا» بشأن شركة المستقبل أكثر من ذلك الذي يعطيك إياه د. سبوك بشأن تربية الأطفال. فكلاهما مغامرات محفوفة بالمخاطر وعجيبة، وحافلان بالمجازفات ويكتنفهما حالة من عدم اليقين ويخضعان للعوامل الوراثية. بدلًا من ذلك، قرَّرْنا أن نقدم كتابًا «وصفيًّا» في مقابل كتاب «كمي». أما الأول فيتناول «الأشياء» التي ينبغي أن تفعلها وتفكر فيها، وأما الآخر فيغطي «الطريقة» التي تفعلها بها. نريد منك أن تفكر معنا وليس مثلنا بشأن مستقبل مهنتك. ليس لدينا حلولٌ ولكننا نقدم القيم التي نرجو أن تقود إلى الحلول المطلوبة. سوف نحاول تسليط الضوء على الفارق بين ما هو كائنٌ وما يمكن أن يكون.

قال الملك الإسباني ألفونسو العاشر في القرن الثالث عشر دون أي اعتدال ظاهر: «لو كنت حاضرًا وقت الخلق، لأعطيتُ بعض تلميحات بشأن ترتيب أفضل للكون.» بالمثل، لم نكن أنا وبول حاضرَيْن عند «خلق» المهن. لقد دخلت مهنة المحاسبين القانونيين عام ١٩٨٤ وأنا موظف شاب لديَّ من الحماس والتصميم الكثير حيث كنت واحدًا ضمن «الثمانية الكبار» حينذاك، وكنت أومن بأنني سأصبح أحد الشركاء. تعلمتُ منذ اليوم الأول أغلب ما تعلمه جيلان من المحاسبين قبلي: «أنت تبيع وقتك.» لم يكن يوجد ما يدعوني إلى الاعتقاد بأن هذا التصور التقليدي صحيح؛ وبرغم كل شيء، أصبحت أُحاسَب بالساعة، الأمر الذي حدَّد مركزي ومكانتي في الترتيب الهرمي للشركة. وكان عليَّ استيفاء سجل ساعات العمل المُقسَّمة على أساس أرباع الساعة كل أسبوعين وإلا احتُجز راتبي. كان يبدو منطقيًّا وعقلانيًّا تمامًا أن كل ما كان يتعين عليَّ تقديمه لعملاء الشركة هو وقتي الشخصي.

عندما أطلقتُ شركتي الخاصة، كنت نموذجًا مصغرًا لما يُطلِق عليه الإحصائيون «النمط التابع للمسار»؛ بعبارة أخرى، كلما تقدمتُ في العمر، زادت احتمالات أن يتأثر ما سأُصبح عليه مستقبلًا بما كنته في الماضي. ولم أبدأ في الاعتراض الجدي على التصورات السائدة في مهنتي التي اخترتها إلا بعد أن استقللت ذاتيًّا لبضع سنوات.

كما يقولون، نتائج الحياة لا يمكن حسابها أو التنبؤ بها خلال الوقت الذي ما زلنا نشق فيه طريقنا نحو المستقبل؛ فالسنوات تُعلمنا الكثير والكثير مما لم تعرفه الأيام قط. فلو أنني كنت أعلم حينذاك ما أعلمه الآن مثل ألفونسو العاشر، لقدمتُ بالتأكيد نظامًا أفضل للشركات التي تقدم خدمات مهنية وفهمًا أعمق للقيمة التي يقدمها المشتغلون بالمعرفة لعملائهم. وهذا الكتاب ثمرة ما تعلمته طيلة تلك السنوات التي تخللت المرحلتين.

في فترة الستينيات من القرن العشرين، صاغ فريتز ماكلوب، اقتصادي برنستون، والاستشاري الإداري بيتر دراكر في الوقت نفسه وعلى نحو مستقل مصطلَحَيْن هما «مجتمع المعرفة» و«المشتغلون بالمعرفة»، وقد ذكرهما الأخير في كتابه «عصر الانقطاع». عندما دخلت المهنة، لم أعتبر نفسي قطُّ «موظفًا خدميًّا»، وهو مصطلح صيغ نحو عام ١٩٢٠. لكن هذا مصطلح مفرط في التبسيط لوصف مهام المشتغلين بالمعرفة؛ فنحو ٤٠٪ من قوة العمل اليوم تعمل في مجالات المعرفة، كما أنها أيضًا أسرع شرائح قوة العمل نموًّا. في الماضي، كان الاختيار يقع على مسئولين وقادة مؤسسيين لأنهم كانوا «فاعلين» لا «مفكرين»؛ فهم لم يقضوا وقتهم في العمل على وضع نظريات، لكنهم اشتغلوا بالتحدي العملي المتعلق مثلًا بتأسيس أحد مصانع «بيبسي» في لينينجراد أو أحد مصانع السيارات في البرازيل، وخُصصت الأيديولوجيات والنظريات المجردة للانتخابات السياسية وليس لعمليات التشغيل اليومية.

واليوم، صار المحامون والمحاسبون من بين المشتغلين بالمعرفة الذين يحققون ثراءً للعملاء ممن يحظون بخدمتهم من «الأفكار» و«الرصيد الفكري» اللذين يحققونهما. ومع ذلك، لا يزال عدد هائل منا يعتقد أننا موظفون خدميون ولسنا مشتغلين بالمعرفة، وثمة بون شاسع بين الأمرين؛ فنحن نعمل في ظل نظرية للشركات تزداد انفصالًا عن عوامل النجاح الحاسمة التي تحدِّد مصيرنا ومصير عملائنا. لا نزالُ عالقين في فكرة أن الطريقة التي نحقق بها الثراءَ لشركة ما هي الاستفادة القصوى من الأشخاص وساعات العمل. فبرغم كل شيء، حقق هذا النمط من التفكير نجاحًا في الماضي وأسَّسَ شركات ضخمة ووفَّر مستوًى جيدًا من المعيشة للمهنيين من جميع القطاعات.

لكن عند مرور وقت كافٍ، تسوء الأمور الإنسانية كافة؛ فلا شيء يُخفق أكثر من النجاح، ودائمًا ما يُفرز واقعًا مختلفًا وتحديات جديدة. والاشتغال بالمعرفة ممارسة يُسعى من خلالها إلى البحث عن نظرية دقيقة، وما يعيب الممارسة القديمة ليس النظرية في حد ذاتها وإنما النظرية «السيئة». جميع النظريات تخضع للدحض، وسوف نبذل قصارى جهدنا لدحض النظرية القديمة للشركات على نحو حاسم. سوف نحاول، بعد ذلك، التعامل مع المهمة الأكثر صعوبة والمتمثلة في تقديم نظرية جديدة للشركات؛ وهنا نواجه مخاطر أكبر. ومع ذلك، ثمة حاجة إلى نظرية جديدة، وسوف نقدم نظريتنا على أمل أن ثمة شخصًا ما في وقت ما في مكان ما سوف يدحض هذه النظرية بل يقدم بديلًا أفضل لها. هذه هي الكيفية التي تتطور بها المعرفة، من خلال عملية متكررة لا تنتهي أبدًا، أفضل ما تُوصف به أنها «زحف معرفي».

وهذه ظاهرة مثيرة للاهتمام إلى حد ما؛ لأنها تشير ضمنيًّا إلى أن معظم النظريات الجديدة — لا سيما التقاليع الإدارية — لا بد أن تكون خاطئة أو غير مناسبة، وإلا سارت المعرفة كل يوم بسرعة البرق وتقدَّمت بقفزات مذهلة كتلك التي حققها أينشتاين أو نيوتن. هذا لا يحدث، مما يصعِّب الأمر على محرري وناشري الدوريات العلمية والكتب؛ إذ إنهم لو أرادوا التزام الصدق مع أنفسهم، فيجب أن يعترفوا بأن معظم ما ينشرونه تافه أو غير صحيح. ثمة مثل فرنسي رائع يقول: «لا يرى الحمقى الجمال إلا في الأشياء الجديدة.» نحن نواجه المخاطر نفسها — وربما المصير نفسه — في هذا الكتاب. الفارق هو أننا نفهم الظاهرة ولا نفترض أن لدينا القرار الأخير فيما يتصل بشركة المستقبل؛ فلسنا على استعداد لأن نخترع العجلة من جديد، بل على النقيض، نحاول إصلاح العجلة القديمة.

بالرغم من ذلك، لا نزال نجد ضرورة في تحدي التصورات والمفاهيم التقليدية والنظرية السائدة بين أصحاب المهن المتخصصة. هذا الكتاب لا يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل وإنما

بالإسهام في تشكيل المستقبل وصنعه؛ فلا أحد يمكنه التنبؤ بالمستقبل ولا يسعى إلى ذلك سوى الحمقى، لكن بمقدورنا التأثير على المستقبل بناءً على القرارات والخيارات التي نتخذها. إن العالم ليس محكومًا ببندول للتاريخ دائم التأرجح أو قدَر خارجي. نحن نصنع المستقبل بالأشياء التي نفعلها اليوم؛ فجدار برلين لم يسقط بسبب ظروف طقس عاتية، لكنه سقط «بفعل فاعل». والتاريخ كله في نهاية المطاف هو سرد لسيرة البشر.

على مدى تاريخ التسعير البالغ ثلاثين عامًا، لم يصبح قضيةً من القضايا الخمس الكبرى للإدارة المحاسبية إلا في عام ٢٠٠٠، ويرجع الفضل في الأساس لكتاب «دليل المهني في التسعير القيمي». لم يكن هذا الكتاب أكثر من مجرد تطبيق للزحف المعرفي في مجال القيمة والتسعير — من اقتصاديي قرون خلت في الأساس — على المحاسبين والمحامين. إن بمقدور الأفراد أن يُشكِّلوا المستقبل بالفعل.

إن محاولة تشكيل المستقبل مهمة محفوفة بالمخاطر وتنطوي على قدر من السخرية والتهكم والمعارضة العنيفة وفترات التشاؤم العميق. وكما قال تشارلز كترنج، صاحب الابتكارات الرائعة في عالم السيارات: «إذا أردتُ وقف برنامج بحثي، يمكنني دائمًا أن أفعل هذا عن طريق دعوة عدد من الخبراء لبحث الموضوع؛ لأنهم يعلمون على الفور أنه من الحُمق المحاولة من الأساس.» وبرغم ذلك، فإن عدم محاولة تغيير المستقبل والاكتفاء بدلًا من ذلك بالاعتماد على ما حقق نجاحًا في الماضي أمرٌ ينطوي على مخاطر أكبر. ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل إنه في بعض الجوانب، يكون «المستقبل قد حدث بالفعل، كل ما هنالك أنه يُوزَّع على نحو غير متكافئ.» كما أشار ويليام جيبسون (مقتبس في هامل، ٢٠٠٠: ١٢٨).

ولا ينطبق هذا على شيء أكثر مما ينطبق على مجالات المعرفة حيث تُفهم عوامل النجاح الحاسم وتُعزَّز على النحو الملائم. فمن «مايكروسوفت» و«أوراكل» إلى «ماكنزي» و«أكسنتشر»، تُدرك المزيد والمزيد من الشركات أن المعرفة والأفكار — وليس الأشياء المادية كالعقارات والنفط — هما ما يصنعان الثروة. نحن نعيش في عالم يهيمن عليه «العقل» وليس «المادة». ومعظم شركات المعرفة هذه لديها الآن مسئول أول للمعرفة مهمته التأكد من أن الشركة على معرفة بما تحتويه من معرفة، أو بعبارة أخرى لديها القدرة على الوصول إلى المخزون العميق من المعرفة الموجود داخل الشركة من أجل تحقيق الاستفادة القصوى منها لتحقيق مزيد من الثراء لعملائها. ثمة رصيد فكري هائل بانتظار الطلاب الراغبين في استخلاصه من تلك الشركات.

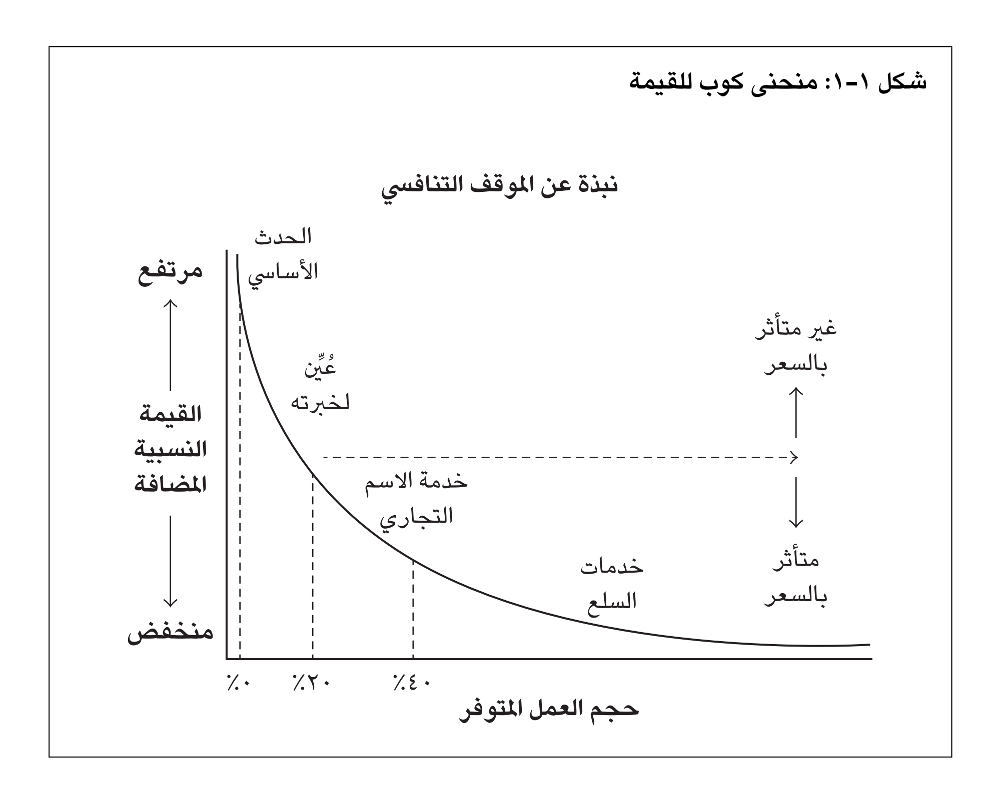
التعليم ليس مجرد حشو لعقول الآخرين بالمعرفة؛ فالأصل في التعليم هو استخراج القدرات الكامنة وليس الحشو بالمعرفة، والطلاب الراغبون في المعرفة ولديهم الاستعداد لها هم مَن تقع على عاتقهم المسئولية في النهاية وليس المعلم. وفي حين قد تكون الكتب بمنزلة المعلم الغائب، فإنك أيها القارئ سوف تكون صاحب القرار النهائي. لقد اتبعنا «قانون الدرس المستفاد»: «يجب أن تُكتسَب الحقيقة التي يُراد تدريسها عن طريق الحقيقة التي عُرفت بالفعل.» وعن طريق دراسة أفضل العقول التي يمكن أن نجدها في نطاق الرصيد الفكري وفلسفة الأعمال، نأمل في تغيير الطريقة التي تفكر بها في مستقبل شركتك ومهنتك.

(١) منحنى القيمة المُحبب لدينا

وضع ويليام كوب إحدى النظريات المفضلة لدينا فيما يخص الشركات، وهو استشاري للشركات القانونية والمحاسبية. يطرح منحنى كوب للقيمة ما نعتقد أنه أفضل تمثيل بياني رأيناه للمهن؛ كون جذوره متأصلة في النظرية الاقتصادية. وقد كان كوب من الكرم لكي يسمح لنا بإعادة نسخ ما أسميناه «منحنى القيمة المُحبب لدينا» (انظر شكل ١-١).

يبين المنحنى أن القيمة النسبية التي يضيفها المهني تتناسب عكسيًّا مع حساسية العميل للسعر؛ وفي حين أننا لا نفضل مصطلح «السلع» بأي حال من الأحوال — كما نشير إلى ذلك في الفصل التاسع — فإن هذا المنحنى يتضمن الكثير من الدروس المستفادة. من المهم الآن أن تفهم أن شركتك تخضع لهذا المنحنى فيما يتصل بأي عميل في أي وقت. والخطأ الفادح الذي يرتكبه المهنيون هو التعامل مع جميع العملاء على نحو متكافئ عن طريق تسعير خدماتهم على أساس عدد الساعات، بصرف النظر عن موقعهم على المنحنى. نظرية الممارسة القديمة ليس لديها آلية لامتلاك مستويات متباينة من القيمة — من خلال سياسات تسعير مبتكرة — تقدمها الشركة.

أحد الأهداف الرئيسة لهذا الكتاب هو مساعدتك في فهم موقعك بالضبط على هذا المنحنى، ومحاولة دفعك نحو القمة، لكن هذا ليس كافيًا؛ فالعقول الأكثر ثراءً في مجال الأعمال — توماس أديسون، هنري فورد، جيه دبليو ماريوت، ستانلي ماركوس، راي كروك، توماس واطسون، بيل هوليت، ديف باكارد، بيل جيتس، فريد سميث، لاري إليسون، ريتشارد برانسون، وغيرهم الكثير — لم يصعدوا المنحنى فحسب، بل إنهم تجاوزوه، وبقدر ما نستطيع أن نُحفز هذا النوع من السلوك ونجعل المهن تسعى باستمرار لرفع معاييرها عن طريق تقديم خدمات جديدة ومبتكرة لعملائها — ومِن ثَمَّ تحقيق المزيد من الثراء لكل منهم في الأثناء — سوف يتجاوز هذا الكتاب حتى أبسط توقعاتنا وآمالنا.



شكل ١-١: منحنى كوب للقيمة

ولتحقيق تغيير سلوكي في المستقبل، يجب أن نؤثر على نمط تفكيرك الحالي. سوف يغطي هذا الكتاب نطاقًا كبيرًا، وغالبًا ما سوف يُحدث ذلك بعمق كبير للغاية، وسوف يتحدَّى دون شك المفاهيم والتصورات التقليدية التي ترسَّخت على مدى العصور، لكننا حاولنا دائمًا أن نضع في الحسبان أكثر أسئلة ميلتون فريدمان إثارةً بينما نكشف النقاب عن مواقفنا ومعتقداتنا: «كيف تعرف؟» و«ماذا إذن؟» فجميع الأبحاث والمعارف الجديدة بحاجة إلى الإجابة عن هذَين السؤالَين باستمرار، وأنا على يقين من أنه بالرغم من أننا نبذل قصارى جهدنا للقيام بذلك، فسوف نفشل أحيانًا من وجهة نظرك. وبقدر ما تتفق معنا — ونحن نأمل ذلك — فإننا نتحداك أن تطرح هذَين السؤالَين فيما يتعلق بأفكارك وآرائك أيضًا.

إن السفر حول العالم والالتقاء بالمهنيين لهو فرصة تعليمية مبهجة. فنحن نكتسب دائمًا من المعرفة أكثر مما نهب. وبهذه الطريقة، تعلمنا أن المهنيين في جميع البلدان

— بالرغم من الانحراف الثقافي والطفيف المتباين في مهاراتهم وممارساتهم — تجمعهم أشياء تفوق الأشياء التي تفرقهم. ومن بين تلك الأشياء المشتركة التدهورُ الدائمُ في الروح المعنوية لدى أصحاب تلك المهن. فعندما يقول الغالبية من المهنيين إنهم «لن» يدخلوا المهنة لو تعين عليهم إعادة الكرة من جديد، فإن ثمة خطأً ما.

إن المهن بمنزلة دعوة نبيلة تُتيح الفرصة لخدمة الآخرين والإسهام في حياتهم، كما تُتيح صنع فارق في العالم يدوم. وبالرغم من هذا، فإن الحماس والروح المعنوية السائدَين في هذه المهنة — واللذين يُعدَّان مؤشرًا أساسيًّا على سلامة وحيوية أي دعوة — تراجعا لعقود. ونرى أن هذا يرجع في جزء منه إلى عنصر في النظرية القديمة التي تقول إن الطريق للنجاح ممهدٌ بعدد ساعات عمل مدفوعة الأجر يتزايد باستمرار. لا أحد يدخل المهنة بهدف الحصول على أجر أكبر عدد من الساعات. وهذه النظرية التي تمثل جوهر نمط تفكير معظم المهنيين تؤدي إلى التآكل التدريجي لتلك الدعوة النبيلة، وحان الوقت للاستعاضة عنها بنظرية جديدة، ونحن نقترح هذا لا من أجل كسب المزيد من المال، بل لتصنعَ فارقًا في حياة الأشخاص المهمين بالنسبة لك. إن هذا الكتاب يدق ناقوس الخطر لزملائنا حول العالم على أمل أن يلحقوا بنا لإعادة معنى الحياة إلى تلك المهن.

بول: عندما أتى الناس إلى معسكر تدريب المحاسبين الذي بدأتُه عام ١٩٩٢، جاءوا بتوقعات كبيرة وتشكُّك هائل أيضًا. فقد حضر شخص من خارج المهنة وقال إنه توجد طرق أفضل لأداء الأشياء. وحضر شخص ثانٍ أعطاهم مجموعاتٍ جديدةً من المهارات؛ مهارات علمتُ أن عملاءهم يريدون منهم أن يكتسبوها. وثمة شخص أعطاهم نوعًا جديدًا من الحماس للمهنة؛ فلا يوجد ما يدعو لأن تكون المهنة كئيبةً ومملةً بعد اليوم. لقد اجتهدنا في ذلك على مدار أربعة أيام (من الساعة الثامنة صباحًا حتى العاشرة ليلًا)، وقدمنا لهم مفاهيم ومهارات وتصورات جديدة للتعامل مع عملائهم وفرقهم. وبينما كانوا يغادرون معسكر تدريب المحاسبين، كان من الطبيعي تمامًا أن يقول كل منهم: «هذه التجربة غيَّرت حياتي.» ونريد أن يفعل هذا الكتاب الشيء نفسه أيضًا بطريقة تتسم بالعمق.

لقد رأى كلانا ما يصفه أحد أصدقائي بأنه «الوجه الجيد والسيئ والقبيح» للمهنة. نحن نعلم أن هذه المهنة تتضمن جوانب كثيرة جيدة وأخرى قبيحة. ونريد أن نُرجح الكفة باتجاه ما هو جيد ونعلم أن ذلك أمر ممكن.

قدم لي أحد المحاسبين (ويُدعى جون جورج) في بريزبن رؤيةً كاشفةً مهمة بهذا الشأن. لقد زُرتُ مكتب جون ورأيتُ جميع الأشياء الرائعة التي كان يفعلها. أخذ يتجول

بي بفخر في أرجاء ردهة الاستقبال (التي كانت رائعة كما لو كنت تقرأ عنها في كتاب)، حتى إنه أصرَّ على أن أذهب إلى المرحاض لرؤية مجموعة العطور المعروضة هناك!

بعد ذلك، جلسنا في مكتبه وتحدثنا عن النمو المذهل الذي حقَّقه. لقد أضاف أكثر من مليون دولار خلال عام واحد إلى الإيرادات. وعرض عليَّ خطابات كان قد تلقاها من عملائه يشيدون فيها به وبالكيفية التي ساعدهم بها في إحداث تحوُّل في أعمالهم. كما أخبرني عن الروح الجديدة المذهلة لدى فريقه وكيف أصبحوا يُنجزون أكثر مما توقَّع، وأيضًا أخبرني عن الكيفية التي أعاد بها تسعيرَ خِدْماته على نحو كامل وحوَّلها بفعالية إلى منتجات بأسعار ثابتة بدلًا من التسعير على أساس عدد الساعات.

بعد ذلك عاد إلى المليون دولار الإضافية. قال: «أريد أن أخبرك بشيء يا بول. كنت دائمًا تقول إن الأمر لا يتعلق بالمال أبدًا. ومعك كل الحق في ذلك.»

سألته: «وما مردودُ ذلك عليك يا جون؟» صمت، لا لأنه لم يعرف كيف يجيب، بل لأن الإجابة كانت ستأخذه إلى أشياء لم نتطرق إليها من قبل. لقد أخبرني كيف أنه الآن أصبح لديه قدرٌ كبيرٌ من الوقت ليقضيه مع زوجته، وإلى أي مدى أصبح يستمتع بالوقت الذي يقضيه مع ابنه في اللعب وفي تعليمه. ظننتُ أنه سيتوقف عند ذلك. فتلك إنجازات جديرة بالثناء وتستحقُّ السعي لتحقيقها وبلوغها برغم كل شيء. لكنه لم يتوقف عند هذا الحد.

«منذ أن كنت صبيًّا وأنا أحلم أن يكون لديَّ تلسكوب أراقب النجوم به؛ فهي تأسرني بجمالها. ومنذ وقت ليس ببعيد، اشتريت أفضل تلسكوب يمكن شراؤه؛ هو ضخم إلى حد كبير. وليلة أمس فقط استطعت أن أجلس في شرفتي وأُوجه هذا التلسكوب صوب السماء. إن المشهد رائع حقًّا يا بول!»

أعجبتني هذه القصة؛ ليس فقط لأنها «رائعة حقًّا»، بل لأنها تُصيب الهدف المقصود كذلك؛ وهو أن تجعلك المهنة أكثر ارتباطًا بالحياة بدلًا من الاقتصار على الحسابات والأرقام.

أدركتُ ذلك عندما اشتريت المنزل الذي أعيش فيه حاليًّا لجزء من السنة في بروفانس في فرنسا. ثمة تعلمٌ حقيقي في النظر في تعجب وتساؤل إلى تغير الفصول هنا. وأهم جزء من التعلم هو أنه توجد صورة أكبر بكثير مما يراه معظمنا في حياتنا العملية العادية. على سبيل المثال، في صبيحة يوم الاثنين الذي أكتب فيه هذا، كنت قد قضيت وقتًا في الحديقة وكان ينتابني شعور بالروعة من جمال الربيع. كيف تزدهر هذه البراعم؟ لم يخطر ببالي قط أنه كان من الممكن النظر إلى البراعم والتساؤل على هذا النحو.

على سبيل المثال، يوجد خارج منزلنا مباشرة كرمة قديمة (وكبيرة). الآن ونحن في أواخر شهر مارس، تبدو الكرمة أشبه بعصا قديمة خشنة. قد يقرر شخص ما اقتلاعها،

لكنه مخطئ في قراره لأن هذه الشجرة من شأنها أن تُثمر عنبًا أكثر مما تتخيَّل. وأشجاري التي زرعتُها مؤخرًا تُزهر في كل مكان. من الرائع حقًّا النظر إليها ومن المثير تأملها.

كثيرًا ما تفوتنا الروعة باستغراقنا فيما نفعله، غافلين تمامًا عما يجري حولنا. أتمنى أن تحفزك قراءة هذا الكتاب على التوقف وتأمل الأشياء بطريقة مختلفة تمامًا. أتمنى كذلك أن يشجعك الكتاب على التوقف والتساؤل على الأقل. في الواقع، قد لا تصل إلى إجابات، لكنني على يقين أنك سوف تطرح أسئلة أفضل كثمرة لقراءتك هذا الكتاب.

وهذه الأسئلة تحديدًا والإجابات التي تحصل عليها سوف يقودانك إلى بعث المهن من جديد. ليس هذا الأمر مهمًّا للغاية فحسب، ولكن من الرائع تأمله أيضًا.

الفصل الثاني

نظرية معيبة

لا يوجد شيء عملي أكثر من نظرية جيدة.

إكوجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكيوتشي
من كتاب «شركة صناعة المعرفة: كيف تصنع الشركات اليابانية ديناميكيات الإبداع؟»

ذات مرة، التقى رجل كان يسير على إحدى الطرقات في الريف براعٍ وقطيع كبير من الأغنام. قال الرجل للراعي: «أراهنك على ١٠٠ دولار مقابل إحدى نعاجك على أنني أستطيع أن أخبرَك بالعدد الفعلي للأغنام في هذا القطيع.» فكر الراعي في الأمر؛ ونظرًا لأن القطيع كان كبيرًا، قَبِل الرهان. قال الرجل: «٩٧٣». ذُهل الراعي لأن إجابة الرجل كانت دقيقة تمامًا؛ لذا قال: «حسنًا، أنا ملتزم باتفاقي معك، تخير إحدى النعاج.» اختار الرجل الغريب نعجة وبدأ يسير مبتعدًا.

صاح الراعي قائلًا: «على رِسلك، امنحني فرصة كي نتعادل. أراهن أن أخبرك بوظيفتك نظير أن ترد لي نعجتي أو تأخذ أخرى.» قال الرجل بعد أن ظن أن الراعي المسكين لن يستطيع قط أن يخمن وظيفته: «حسنًا.» قال الراعي: «أنت اقتصادي لدى هيئة بحثية حكومية.» أجابه الرجل قائلًا: «مدهش! أنا بالضبط كذلك، كيف عرفت هذا؟»

قال الراعي: «حسنًا، اقتل كلبي أولًا وسوف أخبرك» (بولدينج، ١٦ أبريل، ٢٠٠١: ٢).

رون: النظريات مؤثرة؛ لأنها تسعى لفعل شيء من ثلاثة: التوضيح أو التنبؤ أو الوصف. ومع ذلك، عندما يقرأ أحدهم كتابًا عاديًّا عن الأعمال اليوم، يبدأ المؤلف عادةً بقول أشياء من قبيل: «هذا الكتاب لا يعتمد على نموذج نظري خيالي، لكنه يعتمد على تجارب عملية

وأمثلة مشتقة من الواقع.» احذر من هذه المقولة وما شابهها؛ لأنه وكما اعتاد د. دبليو إدواردز ديمينج أن يقول: «بدون نظرية، لا يوجد تعلم.» فإذا لم يتضمن كتابٌ واقعيٌّ نظرية ما، فإنه لا يعدو أن يكون مجرد مجموعة من البديهيات المملة. وفي مجال الأعمال على وجه الخصوص، نكون موجهين إلى حد بعيد، سواء علمنا أم لم نعلم، بمفاهيم وُضعت من أجل تبسيط سلوكياتنا المتنوعة ومِن ثَمَّ توضيحها أو التنبؤ بها أو التحكم فيها. وكما قال إيمانويل كانط: «المفاهيم دون إدراكات حسية تصبح جوفاء، والإدراكات الحسية دون مفاهيم تصبح عمياء.» فالنظريات تبني المباني والكباري وتُمكِّن الطائرات من الطيران وتمنح الإنسان القدرة على الهبوط على سطح القمر. وكما يوضح جون إي. فلاهيرتي في سيرة حياة بيتر دراكر التي كتبها بعنوان «تشكيل العقل الإداري: كيف صاغ أهم مفكر عالمي في مجال الإدارة أساسيات النجاح في مجال الأعمال»:

> استند تفسير دراكر إلى المردود المذهل للإبداع خلال فترة الثورة الصناعية على رؤيته التي مفادها أنه كما هو ثابت تاريخيًّا، فإن إدخال أو تقديم أداة معينة يسبق التحقق النظري منها. على سبيل المثال، استُخدمت الرافعة لقرون قبل أن يضع أرشميدس معادلته العلمية لتفسير آلية عملها. وظهرت النظارات في العصور الوسطى دون نظرية لها إلى أن قدم لنا إسحاق نيوتن وجوتفريد فيلهلم لايبنتس نظرية البصريات في القرن الثامن عشر. واستغرق الأمر نحو خمس وسبعين سنة قبل أن يقدم ويليام طومسون الذي اشتُهر فيما بعد باسم لورد كلفن تفسيرًا نظريًّا للديناميكا الحرارية لمحرك جيمس واط البخاري. واستغرق الأمر عدة عقود قبل أن تتمكن نظرية ديناميكا الهواء من تقديم تفسير مُرضٍ لسبب تمكن الآلة الطائرة التي ابتكرها الأخوان رايت من الطيران فعليًّا.
>
> ذهب دراكر إلى الاعتقاد بأنه خلال حقبة الحضارة الغربية بأكملها، انفصلت التكنولوجيا عن العلم؛ فنظرًا لأن التكنولوجيا (فن الفعل) تُركِّز على النفعية ونظرًا لأن العلم (فن التفكير) يُركِّز على التجريدات الميتافيزيقية، لم يكن بينهما سوى الاحتكاك الأكثر تزامنًا وتباعدًا. ولم يحدث ارتباط وثيق بين المنحنيين التكنولوجي والعلمي إلا عند حلول النصف الثاني من القرن التاسع عشر، ما أدى إلى انفجار المعارف الجديدة. (فلاهيرتي، ١٩٩٩: ٢٣٠)

ليس الهدف هنا هو الجدل العقيم حول ما إذا كانت النظرية تسبق التطبيق أو العكس. فكل منهما له أهميته بالطبع. بالتأكيد يوجد من التطبيقات القائمة على نظرية شركات الخدمات المهنية ما يكفي لفحص مدى صحة قواعدها النظرية. في الواقع، إن الغرض من هذا الفصل هو فحص جوانب الخلل في النظرية القديمة لبناء نظرية أفضل. فبرغم كل شيء، عززت شركة بوينج النظرية التي فسَّرت في الأساس آلة الطيران التي ابتكرها الأخوان رايت لتستمر طائراتها بوينج ٧٧٧ في التحليق في الهواء. تلك هي الكيفية التي تتطور بها النظريات، ومن الممكن أن يكون لها تأثير هائل على سلوكنا. لذا حتى بالرغم من أن مناقشة النظرية قد تكون أكثر خفاءً في بيئة الأعمال الحالية، أعتقد أن عملية التعلم برمتها تبدأ بنظرية، ومِن ثَمَّ سنبدأ بفحص نقدي للنظرية السائدة لشركات الخدمات المهنية.

(١) «تحليل» معادلة الممارسة السائدة

تعني كلمة «تحليل» باللغة اليونانية «تشريح الشيء إلى أجزاء» وهذا ما سنفعله مع هذه النظرية قبل أن نفترض ما نعتبره نظرية أفضل في الفصل القادم. عندما تفكر في النظرية التقليدية لشركات الخدمات المهنية، سوف تُشكِّل دون شك نموذجًا من قبيل:

الإيراد = قوة الموظفين × الكفاءة × المعدل بالساعة

يمكن أن يطرح المرء رؤية جدلية مقنعة كثيرًا مفادها أن هذا النموذج قد حَكَم نمط تفكير شركات الخدمات المهنية، ومِن ثَمَّ سلوكها منذ بداية ظهورها.

بول: ربما كان على القدر نفسه من الأهمية النموذج الذي تحدثنا عنه في العديد من الندوات حتى عام ٢٠٠١. والواقع أن الأمر لم يقتصر على الحديث عنه؛ فقد استخدمنا النموذج كمقدمة افتتاحية لكل البرامج التي ابتكرناها تقريبًا.

واستطعنا من فوق المنصة أن نرى ما يُطلق عليه البعض «عامل الإيماء». والمقصود بهذا العامل، مثلما تتوقع، هو إيماء الناس برءوسهم تعبيرًا عن الموافقة، ولسان حالهم يقول: «نعم أنا متفق معك». لقد حصلنا على الكثير من إيماءات الموافقة هذه. وعلمنا أننا نقف على أرض صلبة من تلك اللحظة فصاعدًا، لكن داخل دردشاتنا التي تعقب الندوات، علمنا أيضًا أن ثمة شيئًا ما لا يسير على ما يرام. فالنموذج كان به عيب جوهري. لماذا؟

ببساطة لأنه لم يكن يناسب ما كنا نؤمن به (رغم أننا كنا نمتلك مهارة تكفي لجعله يبدو قابلًا للتصديق على المنصة)؛ كما أنه لم يناسب بالتأكيد ما كنا نتوصل إليه في شركات المستقبل التي كنا نتشارك معها الأفكار الجديدة. الفكرة أن هذا النموذج قد هيمن على تفكير قادة الشركات دون أي تشكيك فيه، ونعتقد أن بعض الأسئلة المهمة قد طُرحت قبل فوات الأوان.

رون: نظرًا لأن هذا النموذج هيمن على تفكير قادة الشركات، فمن الأهمية بمكان توضيح النموذج بمزيد من التفاصيل كي نفهم مقدار ما يتمتع به من قوة وجوانب الضعف الجوهرية فيه مثلما سيتضح تفصيلًا.

استند نموذج الشركات الهرمي الأصلي إلى تعزيز قوة الموظفين، ويمكن التعبير عن النظرية على النحو التالي: حيث إن عاملَي الربحية الأساسيين هما زيادة عدد أفراد فريق العمل في الشركة وزيادة الطاقة الإنتاجية بناءً على ساعات العمل، فلو استطاع كل شريك أن يُشرف على مجموعة من المهنيين، فإن هذا من شأنه أن يمنح الشركة قدرة إضافية على تحقيق إيرادات كبيرة؛ ومِن ثَمَّ يُضيف المزيد إلى ربحية وحجم الشركة. لو أرادت شركة أن تزيد من قاعدة إيراداتها، فأمامها خياران؛ إما أن تطلب من موظفيها العمل لعدد ساعات أكبر وإما أن تُعين مزيدًا من الموظفين. ولا يخفى على أحد الخيار الذي تختاره الشركات عادةً، ما يزيد من معاناة وإحباط موظفيها المنهكين بالفعل. مرَّت فترة، ربما في أيام الازدهار — على الأغلب في فترة الثلاثينيات وصولًا إلى الخمسينيات من القرن العشرين، ومن جديد في فترة السبعينيات وصولًا إلى منتصف فترة الثمانينيات من القرن العشرين — شهدت فيها قوة عمل المحاسبين في الولايات المتحدة ازدهارًا، عندما كانت الشركات تُعين على الأرجح موظفين جددًا بمعدل أسرع من توسيعها لحجم أعمالها. ومع ذلك، ينتظر الشركاء في أغلب الشركات حتى يبلغ معدل الطلب ذروته قبل أن يضيفوا أي مهنيين جدد.

لو شعرت أن هذا الجزء من النظرية منطقي، اصمت لبرهة وفكر في هذه القاعدة البديهية. مقارنةً بالمجالات الأخرى، تعد عملية إضافة طاقة إنتاجية جديدة «بعد» الإيراد عملية عكسية. فإذا فكرت في أي مجال آخر أو شركة أخرى — من إنتل إلى جنرال إلكتريك، ومن فيدكس إلى مايكروسوفت — تُضاف الطاقة الإنتاجية على نحو شبه دائم «قبل» الإيراد. فكر في فيدكس على وجه التحديد: قبل أن يقرر فريد سميث تسليم الطرود خلال أربع وعشرين ساعة، تعين عليه توفير شاحنات وسائقين وطائرات ومرافق في أنحاء

البلاد، بتكاليف ثابتة هائلة (في الواقع، تلك التكاليف الثابتة الضخمة أدَّت تقريبًا إلى إفلاس فيدكس في الأيام الأولى). ومع ذلك، فإن الشركة لن تضيف عادةً شخصًا جديدًا حتى تضمن «معدل استفادة» كبير (عادة ما يتراوح بين ٦٠٪ إلى ٨٠٪)، وهذا له تداعيات كثيرة، ربما أسوءُها أنها تجعل الشركة باستمرار تعمل بإيقاع متسارع ومنهك، وهذا بدوره يقيِّد قدرة الشركة على الخروج عن نهجها المعتاد واجتذاب عملاء أكثر إدرارًا للربح. كما أن هذا لا يترك كثيرًا من الموارد والوقت من أجل تخصيصهما لجوانب نمو إضافية وعروض خدمات جديدة للعملاء الحاليين. بعبارة أخرى، يصبح التركيز منصبًّا على استغلال الطاقة الإنتاجية وبيان دخل السنة الحالية بدلًا من الاستثمار في البحث والتطوير وبناء الميزانية العمومية للشركة. من الواضح أن الاستثمار الأخير هو الذي يحدد مستقبل الشركة.

لننظر الآن إلى العنصر الثاني من عناصر النظرية القديمة ألا وهو الكفاءة. الكفاءة كلمة يمكن أن تُقال بكل أريحية؛ إذ إنه لا أحد في كامل قواه العقلية يمكن أن ينازع في هدف العمل بكفاءة. في الواقع، من المعلوم جيدًا أنه في اقتصاديات الأسواق الحرة تُعدُّ الكفاءة عنصرًا حاسمًا؛ إذ إنها تضمن عدم إهدار موارد المجتمع، كما أنه من الثابت أن المستويات المختلفة من الإنتاجية تفسر بصفة أساسية الفروقَ في الأجور في أنحاء البلاد؛ فالمُزارع الأمريكي سوف يحقِّق دخلًا من الحرث باستخدام جرار أكثر من المُزارع الكوبي الذي يستخدم محراثًا يدويًّا وثورًا؛ المزارع الأمريكي أكثر إنتاجية، ومِن ثَمَّ فإنه يحقق دخلًا أعلى وربحًا أكبر.

دائمًا ما تُقاس الكفاءةُ في الشركات الخدمية بناءً على عدد الساعات المطلوبة لإنجاز مهام متنوعة ومتوسط معدلات الاستفادة التي يحققها أفراد الفريق. في الواقع، إذا كنت تريد دراسة متوسط ساعات الإنتاج المتحققة ومتوسط معدل إنتاجية كل فرد، سوف تجد أن متوسط الساعات يتراوح بين ١٠٣٨ و١١٥٢، ومعدل الاستفادة يتراوح بين ٦١٫٤٥ و٧٢٫١٨ بالمائة. والأرقام المتعلقة بهذه المتوسطات تقع في النطاق نفسه لدى الشركات التي سجلت هذه الإحصائية. حتى مع تبني التكنولوجيا، لم تحدث تحركات كبرى فيما يتصل بهذَين المقياسين. وكما أوضح ريك باين في تقريره الرسمي عن مستقبل مهنة المحاسبة:

> ليس ثمة تأثير فيما يبدو على الإنتاجية التي تقاس على أساس نسبة الساعات المحتسبة إلى إجمالي الساعات المتاحة. فالإنتاجية الشاملة بناءً على هذا المقياس

> كانت تتراوح على ما يبدو بين ٦٠ و٧٠ بالمائة منذ البداية. والنتيجة التي لا مهرب منها أن مرات الذهاب إلى دورات المياه والدردشات عند مبردات المياه والإدارة والتسويق وعدد هائل من الأنشطة الأخرى التي تُوصف بأنها غير منتجة تستهلك القدر نفسه من الوقت بصرف النظر عمَّا إذا كانت تُستخدم ريشة كتابة أو كمبيوتر.
>
> بعبارة أخرى، لم تسهم التكنولوجيا في زيادة متوسط عدد الساعات التي يقضيها الناس في إنجاز ما يُكلَّفون به، بالرغم من أنها زادت من إنتاجيتهم كما هو واضح.
>
> يبدو أنه بقدر ما وفرت وقتًا للممارس العادي، أخذ هذا الممارس يبحث عن مزيد من العمل المنخفض المستوى وأصبح على استعداد لتخفيض الأسعار للفوز به. لو كان تبنِّي التكنولوجيا قد يسَّر في واقع الأمر حدوث تحول نحو خدمات استشارية وتحليلية أكثر قيمة، لاستطعنا أن نتوقع أن نرى صافيَ هوامش ربحية أعلى تُجنى ونسبة أصغر من الإيرادات الناشئة عن خدمات الامتثال. ولكن أيًّا من تلك الأشياء لا يحدث على ما يبدو. (باين، ٢٠٠٢: الجزء الثاني، ٢)

استنادًا إلى تلك الحقائق، من العجيب أنه عند طرح سؤال في الندوات التي تُعقد حول العالم حول أي «الروافع الثلاث» يمكن أن يسحبها المحاسب لو تعين عليه اختيار عنصر واحد فقط من المعادلة السابقة — قوة الموظفين أو الكفاءة أو المعدل بالساعة — غالبًا ما يقع الاختيار على الكفاءة في أكثر من ٥ بالمائة من الوقت. لا شك أن زيادة الكفاءة — أو على الأقل عدم الانجرار إلى عدم الكفاءة — أمر مهم، لكن البندول تحرك نحو الكفاءة على نحو بالغ بحيث طغت على ما عداها. يبدو أن الابتكار والديناميكية وخدمة العملاء والاستثمار في رأس المال البشري والفعالية قد ضُحيَ بها لصالح الكفاءة. من المهم أن نضع في الاعتبار أن أي شركة لا تتواجد لمجرد أنها ذات كفاءة فحسب، وإنما تتواجد لتحقق ثراءً لعملائها.

بول: هذه نقطة حاسمة سوف نعود إليها مرات عديدة. لاحظ أن هذه مسألة موقف عقلي؛ طريقة نفكر بها. أمَّا الشركة التي تعمل من منظور «تحقيق الثراء لعملائها»، فإنها تؤدي الأشياء على نحو مختلف اختلافًا جوهريًّا؛ بعبارة أخرى، يكون السلوك مدفوعًا بالاعتقاد.

وباعتبار هذا صحيحًا — أن الطريقة التي نتصرف بها تكون محكومةً بمعتقداتنا وأفكارنا — فكر في الجوانب التي يُهدر فيها الكثير جدًّا من الجهد والوقت. إن ما تحاول الكثير من البرامج التدريبية تحقيقه هو تعديل السلوك. وهذا لا يُجدي، لا سيما على المدى الطويل.

في الواقع، تحاول الكثير من الحكومات تعديل السلوك أيضًا. لا يروق للدولة (أ) ما تفعله الدولة؛ (ب) لذا تحاول تعديل سلوكها بفرض عقوبات مثلًا أو حتى باستخدام المدافع والقنابل. الآن، وفي مواجهة المدافع، تضطر إلى تعديل سلوكك، لكنك تفعل ذلك فقط حال استمرار وجود المدافع. بيد أنه إذا لم تساعدك المدافع على تعديل أفكارك وطريقة تفكيرك، فلن تعدل سلوكك على المدى الطويل. هذا هو بالضبط سبب كون الطريقة التي تفكر بها والنظرية التي تستخدمها كأساس لأفعالك على قدر بالغ من الأهمية. نحن نتحدث عن تعديل أفكارك.

لكن لنعد إلى موضوع الكفاءة.

رون: إن بيتر دراكر مغرم بالإشارة إلى أن آخر مصنعي كرابيج الخيول كانوا نماذج للكفاءة. ماذا بعد؟ ماذا يحدث إذا كنت تتمتع بالكفاءة في فعل الأشياء الخاطئة؟ هذا لا يمكن أن نسميه تقدمًا. في الواقع، إن أحد المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على قطاع معين أو (مهنة معينة) بأنه في مرحلة النضج أو التدهور من «مراحل دورة حياة الخدمة» هو عندما يكون ذلك القطاع أو تلك المهنة على الأرجح في ذروة مستوى الكفاءة النظري.

الفكرة هي أنه في مجال بعد آخر، لم يكن محور تاريخ التقدم الاقتصادي الوصول إلى أقصى درجات الكفاءة، بل تغيير النموذج لتحقيق ثراء بطريقة أكثر فعالية. فلم يصل رواد الأعمال، من والت ديزني وفريد سميث إلى بيل جيتس ولاري إليسون، إلى ما وصلوا إليه بالتركيز على الكفاءة. (يبحث المرء دون جدوى عن مثال مشابه في مهنة المحاسبة. الشخص الوحيد الذي قد يخطر لنا هو هنري بلوخ، مؤسس «إتش آند آر بلوك»، الذي من المؤكد أنه قد غيَّر الطريقة التي تُقدَّم بها الخِدْمات الضريبية لملايين الأمريكيين، محققًا إيرادات بقيمة ثلاثة مليارات دولار أمريكي من هذه السوق). إن رواد الأعمال هؤلاء جميعهم حققوا ثروة ضخمة عن طريق تقديم الأشياء التي يرغب العملاء في دفع مقابل لها بطريقة أكثر فعالية وليس بالتركيز على الكفاءة. حان الوقت لأن

يفهم المشتغلون بالمهنة أن سعيهم الذي لا يهدأ وراء الكفاءة — سواء بإنجاز كم العمل المطلوب خلال ساعات العمل أو بتحقيق الأهداف التشغيلية — يؤدي إلى خسائر فادحة تتعلق بفقدان فرص الابتكار وتدني مستويات خدمة العملاء وضياع فرص بيع المزيد من الخدمات للعملاء الحاليين وانخفاض الروح المعنوية لدى أفراد الفريق. المشكلة، بطبيعة الحال، أن هذه الخسائر لا يُجرى احتسابها في أي مكان؛ لأن معظم الشركات ليس لديها طريقة فعالة لرصد هذه النوعية من المعلومات. وهذه التكاليف — وما يصاحبها من فقدان للفعالية في تلبية احتياجات العملاء — تفوق أي مكاسب تتعلق بالكفاءة يمكن أن تحققها بأن تلعب دور المراقب مع أفراد فريقك أو عن طريق تعليق سجل لساعات العمل وساعة إيقاف حول أعناقهم.

ويأتي المعدل بالساعة أخيرًا، وبالتأكيد ليس آخرًا، فيما يتعلق بالتأثير على المهن بطرق كثيرة للغاية. فمنذ بدأت حياتي المهنية في مجال المحاسبة العامة في عام ١٩٨٤ لدى شركة «كيه بي إم جي» في سان فرانسيسكو، أخبرني شركائي وعملائي مرارًا وتكرارًا قائلين: «ليس لديك مخزون سلعي يا رون، وليس لديك شيء مادي تقدمه لعملائك، كما أنه ليس لديك سلعٌ تعرضها؛ الشيء الوحيد الذي تبيعه هو «وقتك».» وسرعان ما تدرك أن حياتك المهنية بأكملها سوف يُحكم عليها من منظور عدد ساعات العمل ومعدلات الاستفادة وفعالية معدلك بالساعة. وكل ترقية تكون بمنزلة وسام تكريم؛ إذ يدل على زيادة معدلك بالساعة. ولا يترسخ هذا الموقف العقلي لديك فحسب، بل إنك تنقله إلى عملائك أيضًا، مخبرًا إياهم بمدى أهمية الوقت في كل شيء تفعله من أجلهم؛ إذ إنه عنصر لا يتجزأ من سعرك.

يشبه المعدل بالساعة كثيرًا «عائد دوبون على معادلة الاستثمار»، وهو أيضًا شكل من أشكال سعر الكلفة. لكن الأقرب شبهًا من المعدل بالساعة هو «نظرية قيمة العمل» التي وضعها لأول مرة كارل ماركس في أواخر الثمانينيات من القرن التاسع عشر. وقد تبين خطأ تلك النظرية على نحو شبه فوري — فيما يتعلق بقدرتها على التوضيح أو التنبؤ أو الوصف — كطريقة لتحديد القيمة في السوق. وقد بيَّن الكتاب الأول لي الذي يحمل عنوان «دليل المهني في التسعير القيمي» خطأ هذه النظرية، وقدم نظرية أفضل وهي «نظرية ذاتية القيمة»، ومفادها أن الشخص الذي يدفع مقابل الخدمة في نهاية المطاف — وليس النفقات الداخلية الثابتة للبائع أو الأرباح المرغوب فيها أو ساعات العمل — هو من يحدد قيمة أي شيء. فالقيمة مثل الجمال، تكون في عين الرائي.

بول: من المثير للاهتمام أنه عندما كنت أقرأ جريدتي المفضلة التي تحمل اسم «إنترناشيونال هيرالد تريبيون» في فرنسا، جذبني مقال في عدد الجريدة الصادر في ١٤ مايو ٢٠٠٢ في مارسيليا. كتب المقال ديفيد ليونهارت تحت عنوان زاعق يقول: «دوري كرة البيسبول يرفع قبعته لآدم سميث». دعوني أقتبس مباشرة من المقال:

> قد لا يعرف المسئولون التنفيذيون الذين يُديرون فريق «كولورادو روكيز» كيفية تشكيل فريق جيد لدوري كرة البيسبول الأساسي، لكنهم كانوا على ما يبدو يضعون نظرية اقتصادية.
>
> لقد اتخذوا خطوة جذرية بأن اعترفوا بأن مشجعيهم يُفضلون مشاهدة فريق «روكيز» وهم يلعبون ضد فريق «نيويورك يانكيز»، الذي فاز بأربعة من نهائيات كأس العالم الستة الأخيرة لكرة البيسبول، عن مشاهدة فريق «بيتسبرج بايرتس» الذي لم ينجح في تحقيق أي بطولات خلال عشر سنوات.
>
> تكلفة الجلوس لمشاهدة فريق «روكيز» في مبارياته الثلاث الشهر القادم ضد فريق «يانكيز» أعلى من المباريات التي تُلعب ضد فريق «بايرتس». فمقعد في السطح العلوي أسفل خط أول قاعدة يتكلف مثلًا ٢٣ دولارًا بالنسبة إلى فريق «يانكيز» و١٥ دولارًا بالنسبة إلى فريق «بايرتس». (ليونهارت، ٢٠٠٢: ٨)

الجمال حقًّا في عين الرائي، أليس كذلك؟ لكن ليونهارت نظر بعد ذلك إلى مجال آخر يرى أنه لا «يحقق المطلوب»؛ وهو هوليود. دعوني أقتبس مرة أخرى:

> بناءً على أسعار تذاكر مشاهدة الأفلام، يبدو أن هوليود تعتقد أن من يذهبون لمشاهدة الأفلام لا يشعرون بحماس لمشاهدة فيلم «الرجل العنكبوت» قدر حماسهم لمشاهدة فيلم «سوروريتي بويز». فقد كانت تكلفة مشاهدة كلا الفيلمين واحدة في أي مجمع سينمائي.
>
> في الوقت نفسه، يفرض المسئولون عن رسوم عبور الطرق في سان فرانسيسكو رسمًا قيمته خمسة دولارات أمريكية على معظم السائقين الذين يعبرون جسر «جولدن جيت»، سواء عبروه في الساعة الثانية فجر يوم الأحد أو خلال ساعة الذروة صباح يوم الاثنين. ولا يزداد سعر الجريدة بعد إحدى الفعاليات الضخمة عن أي يوم آخر.
>
> كل هذا يتعارض مع مبادئ الاقتصاد الأساسية التي تقضي بأن الأسعار من المفترض أن ترتفع بارتفاع معدل الطلب. وعندما يحدث ذلك، كما أشار

> آدم سميث منذ أكثر من ٢٠٠ عام، تُخصص المجتمعات سلعها وخدماتها بفعالية وتزدهر. (المرجع السابق: ٨)

هنا تكمن النقطة الأساسية: «تُخصص الجمعيات سلعها وخدماتها بفعالية وتزدهر.» يعبر ليونهارت عن هذه الفكرة بقوة وفعالية قائلًا: «في القطاع العام، بدأت هيئة موانئ نيويورك ونيوجيرسي في فرض رسم قيمته خمسة دولارات أمريكية على من يعبرون جسر جورج واشنطن من بين جسور أخرى في ساعة الذروة، وأربعة دولارات أمريكية في غير ذلك من الأوقات. بعد تغير الرسوم، تراجع عدد السيارات التي تستخدم الجسور خلال ساعة الذروة الصباحية وزاد عدد السيارات التي استخدمتها من الساعة الخامسة صباحًا إلى السادسة صباحًا عندما تصبح الطرق أقل ازدحامًا. ونظرًا للتغيير الذي اعترى التدفق المروري، أصبح السائقون يقضون وقتًا أقل في الانتظار على الجسور» (نفس المرجع السابق: ٨).

يختتم ليونهارت مقاله بفكرة مختلفة ومثيرة للاهتمام، فيعلق على مسألة كيف أن فرق الترفيه مثل «رولينج ستونز» على وعي بالتسعير القيمي حاليًّا، إذ أصبحوا يُسعِّرون التذكرة بما يصل إلى ٣٥٠ دولارًا أمريكيًّا (المتاجرون في تلك التذاكر كانوا يبيعون الواحدة بنفس هذا السعر بعد دفع ١٠٠ دولار أمريكي للفرقة مقابل التذكرة). ويختتم كلامه قائلًا: «تذاكر اليانكيز ورولينج ستونز إضافة إلى حيز على الطريق في أكثر الأوقات مناسبة سوف تصبح على نحو متزايد من نصيب الأثرياء» (نفس المرجع السابق: ٨).

سوف نسلط الضوء على هذه النقطة بمزيد من التفصيل لاحقًا. الآن دعونا نتذكر أن الجمال دائمًا ما يكون في عين الرائي ونعود إلى مناقشتنا حول المعدل بالساعة.

رون: إن الآثار السلبية المترتبة على مبدأ المعدل بالساعة لا حصر لها، لكن أشد تلك الآثار ضررًا هو ما تفعله بالتوجه العقلي لدى المهني، فتبدأ في الاعتقاد بأن كل ما تستطيع تقديمه لعميلك هو الوقت، ثم تبدأ في التصرف كما لو أن الساعات المدونة في سجل ساعات العمل أهم من التلبية الفعلية لحاجات العملاء عن طريق تحقيق نتائج، ومن جديد ترى كيف يعقب السلوك المعتقد أو الفكرة. فغالبًا ما يؤدي إلى اعتقاد مُسفِّه أن المعدل بالساعة هو ما يعبر عن إمكاناتنا، وحيث إن ساعة واحدة لا تختلف عن ساعة واحدة لدى منافس لنا، نبدأ أيضًا في التفكير في أنفسنا — والخدمات التي نقدمها — كسلع. علاوة على ذلك، وبما أن عوائق تأسيس شركة ما منخفضة نسبيًّا، سوف يُحدد الكثير من الممارسين الجدد

أسعارهم بمعدل منخفض للساعة، ويبررون ذلك بأن نفقاتهم الثابتة منخفضة للغاية. لكن ما علاقة نفقاتك الثابتة الداخلية بمقدار القيمة التي تمنحها لعملائك؟

بول: ثمة إجابة نحتاج إلى أن ننطق بها؛ «لا توجد علاقة!»

رون: إن الاعتقاد بأن ثمة علاقة تربط بين النفقات الثابتة الداخلية أو الساعات وبين القيمة خطأ جسيم؛ فالمهنيون لا ينبغي أن يُحكم عليهم بناءً على عدد الساعات التي يقدمون بها فواتير، ولكن بناءً على النتائج والثراء اللذين يحققونهما لعملائهم. ما من عميل على وجه الأرض يشتري الوقت، فكيف يتأتَّى إذن القول إن ما يبيعه المهنيون هو الوقت؟ ابحث بتدقيق عن سبب انصراف الناس عن محاسب قانوني معين واختيار محاسب قانوني آخر، ولن تجد في أي مكان إجابة من قبيل «لأننا نحب (نكره) ساعاته.» إن هذا النموذج للتسعير ليس جديرًا بالمهن، وحان الوقت لأن نتخلص منه إلى الأبد؛ لأنه ببساطة لم يعد مناسبًا في اقتصاد يقوم على أساس رأس المال الفكري. إنه فكرة قديمة بالية. لقد حان الوقت لأن تُحدد المهن أسعارها «على بصيرة». سوف نبحث هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل السابع.

الآن لنتأمل الإيرادات. بما أن شركات الخدمات المهنية لديها هوامش المساهمة الكبيرة تلك (التي تُعرف بأنها الإيراد لكل فرد مخصومًا منه التكلفة المباشرة لكل موظف)، والتي تتراوح متوسطاتها بين ٥٩ بالمائة و٦٧ بالمائة — فهي ليست مثل متاجر البقالة التي تعمل على أساس محصلة نهائية أو صافي دخل تتراوح نسبته بين ١ و٢ بالمائة — فإن التوجه السائد يكون فيما يبدو على النحو التالي: عندما يُضاف الإيراد الحدي إلى إجمالي إيرادات الشركة، سوف تتدفق نسبة أكبر وأكبر إلى المحصلة النهائية، استنادًا إلى أن معظم تكاليف الشركات ثابتة، على الأقل على المدى القصير والطويل (نظريًّا، جميع التكاليف يمكن تجنُّبها على المدى الطويل). والإيراد الحدي يمكن أن يؤدي إلى تعزيز ربحية الشركة. واستنادًا إلى هذا النمط من التفكير، سوف تقبل الكثير من الشركات في سعادةٍ عملاء إضافيين يطلبون النوع نفسه من الخدمات التي تقدمها الشركة لقاعدة عملائها الدائمين؛ وما دامت الشركة قادرة على تحقيق متوسط معدلها بالساعة، فسوف تكون راضية.

لكن لا يُولى الكثير من التفكير لربحية هذا العمل الهامشي؛ فثمة فارق بين الحصول على أعمال «أكثر» والحصول على أعمال «أفضل». إن عقلية «الأكثر أفضل» هي وعد زائف

لمعظم الشركات. فكسب المزيد من العملاء ليس بالضرورة أفضل. إن استهداف النمو كغاية في حد ذاته أيديولوجية مدمرة، وليس استراتيجية لشركة رابحة قابلة للنمو. وقد أوضح زميلي دان دوريس هذا الأمر قائلًا إنه عندما بدأ شركته أجرى اختبار «الضباب على المرآة» على جميع العملاء الجدد المحتملين. وإليك طريقته: إذا وُضعت مرآة أمامهم وظهر ضبابٌ عليها (وكان لديهم دفتر شيكات) فإنهم يكونون مؤهلين كعملاء ضريبيين (وبالمناسبة، إذا لم يظهر الضباب على المرآة، فإنهم يكونون مؤهلين للعمل العقاري). ما مصدر هذه الأيديولوجية؟ بالتأكيد يمكنك أن تلاحظ التأثير الجبري عن طريق النظر إلى معادلة الممارسة، وربما يكون هذا قد أثَّر في طريقة تفكير المهنيين على مدى العقود. ومع ذلك، ثمة سببان أكثر خفاءً يقفان وراء الاعتقاد بأن أي عميل هو عميل جيد.

يرجع السبب الأول على الأرجح إلى ذلك الجدل الأبدي بشأن كون المرء متخصصًا أو غير متخصص. بعد أن بدأ المحاسبون إعداد الإقرارات الضريبية في فترة الأربعينيات من القرن العشرين، زاد الطلب على الخدمات الضريبية والتخطيط الضريبي زيادة هائلة. ولما كان من السهل نسبيًّا إعداد إقرار ضريبي آخر، دائمًا ما كان يضيف العميل الهامشي إلى المحصلة النهائية للشركة. حقيقة، حتى في أيامنا هذه، نرى أنه في الشركات التي ترتفع فيها الإيرادات إلى ما يتراوح بين مليون وعشرة ملايين دولار أمريكي، يجري إعداد إقرارات ضريبية تتراوح بين ٥٠٠ و١٠٠٠ دولار أمريكي، ويكون تبريرهم دائمًا: «صحيح أن هؤلاء عملاء هامشيون وصغار، لكننا نحقق أرباحًا من ورائهم.»

لكن الجدل بين المتخصصين وغير المتخصصين انتهى بانتصار المتخصصين. وتعد مهنة المحاسبة واحدة من آخر المهن التي تخصصت؛ فقد بدأ تخصُّص الأطباء في أربعينيات القرن العشرين والمحامين في خمسينيات القرن نفسه. حتى ميكانيكيو السيارات ومتاجر بيع لعب الأطفال ومتاجر الحيوانات الأليفة ومحلات الأطفال ومحلات الملابس ومحلات الأثاث جميعها تخصصت؛ إذ اختاروا التركيز على جانب معين في السوق يخدمونه على نحو أفضل. وأخيرًا، في وقت ما بين أواخر عقد السبعينيات ومنتصف الثمانينيات من القرن العشرين، بدأ المحاسبون يدركون أن المتخصصين أعلى مرتبة على منحنى القيمة؛ ومِن ثَمَّ رأينا نمو العديد من جوانب الممارسة المتخصصة، بدءًا من الخدمات الاستشارية ورعاية المصالح القانونية لكبار السن وصولًا إلى كتابة وصايا التركات وتقديم الدعم في الدعاوى القضائية. هذا ليس معناه أن شركتك يجب أن يكون لها جانبٌ واحدٌ تُركز عليه في نشاطها؛ فالكثير من الشركات لديها العديد من جوانب الخبرة المتخصصة. ما يعنيه هذا هو أنك بحاجة إلى الالتزام بجد ومثابرة بجوانب الخبرة التي قررت استراتيجيًّا أن

تتعقبها — وأن تنتقي عملاءك بعناية — وألَّا تدع النمو أو الشريحة السوقية يغريك بالانحراف عن خطتك. تأمَّل المصباح المتوهج وشعاع الليزر. كلاهما يحتاج إلى القدر نفسه من الطاقة للعمل، لكن أحدهما يمكنه أن يُحدِث ثقبًا في المعدن بسبب شدة تركيزه.

السبب الثاني وراء الاعتقاد بأن أي عميل هو عميل جيد يعود أيضًا إلى زمن الحرب العالمية الثانية. عندما كانت هناك وفرة في الطلب والعملاء، بدأ المسوقون في الاعتقاد بأن الحصة السوقية بمنزلة «الكأس المقدسة» في نهاية المطاف. وقد جسَّدت شركة «بروكتر آند جامبل» هذا الأمر أفضل من أي شركة أخرى؛ إذ اختارت أن تبيع أكبر عدد من عبوات المنظفات وأنابيب معاجين الأسنان لأكبر عدد من العملاء. ومع بداية حقبة التسعينيات من القرن العشرين وصولًا إلى القرن الحالي، بدأ هذا التوجه يتغير؛ فقادة التسويق والمبيعات التقليديون مثل «بروكتر آند جامبل» و«فورد» و«جنرال إلكتريك» بدءوا في تحويل تركيزهم من تنمية الإيرادات والحصة السوقية إلى زيادة الربحية. على سبيل المثال، رفعت شركة «فورد» الأسعار بين عامي ١٩٩٥ و١٩٩٩، وبالرغم من أنها فقدت نقطتين في الحصة السوقية، سجلت الشركة إيرادات قياسية خلال هذه الفترة.

ثمة مثال أكثر شيوعًا وهو عن شركة «ساوث وست إيرلاينز» الرائدة في مجال الرحلات منخفضة التكلفة، والتي لا تزال تركز على هذا الجانب من السوق؛ كما أوضح رئيسها التنفيذي السابق هيرب كيلهر: «لا علاقة للحصة السوقية بالربحية. فالحصة السوقية تقول إننا نريد أن نكون كبارًا فحسب، ولا نهتم بتحقيق ربح خلال ذلك أم لا. وهذا ما ضلَّل جزءًا كبيرًا من قطاع الخطوط الجوية على مدى ١٥ عامًا، بعد تخفيف الرقابة عليه. وللحصول على نسبة إضافية مقدارها ٥ بالمائة من السوق، زادت بعض الشركات من تكاليفها بما يصل إلى ٢٥ بالمائة. وهذا في واقع الأمر غير مناسب إذا كان هدفك الربحية» (فرايبرج، ١٩٩٦: ٤٩).

لو كانت الحصة السوقية تُفسر الربحية، لأصبحت «جنرال موتورز» و«يونايتد إيرلاينز» و«سيرز» و«فيليبس» الأكثر ربحية، كلٌّ في مجالها. ومع ذلك فإن هذه الشركات جميعها لديها سجلات أرباح عادية. فنمو الأرباح يسبق الحصة السوقية وليس العكس. فمثلًا «وول مارت» كانت أكثر ربحية من سيرز قبل أن تتمكن من الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. يبدو أن الربحية والحصة السوقية تنموان بالتزامن مع عرض قيمة قابل للتطبيق يكون لدى العملاء الاستعداد لدفع تكلفته. أما التركيز على الحجم وحده فهو كفيل بتدمير أي مشروع. لا تقع في هذا الخطأ. فكثيرًا ما يكون القليل أفضل كما سنوضح.

مُوجز ونتائج

لقد سلطنا الضوء على مثالب نظرية معادلة الممارسة التقليدية. وبالرغم من عدم وجود سعي لأن يكون النقاش السابق شاملًا، فإنه يؤسس لرؤية جدلية مثيرة ضد النموذج التقليدي. فمع تراجع نمو أعداد المحاسبين وتسطح منحنى التكنولوجيا وتعثر معدلات الاستفادة بين ٦٢ و٧٥ بالمائة من البداية — ناهيك عن التركيز على الكفاءة ما يؤثر سلبًا على عنصر الابتكار والفعالية في المهنة — بدأت عناصر الاستفادة المثلى من الإمكانات تختفي على ما يبدو. لكن هل هي تختفي حقًّا أم أننا لا ننظر إلى مسألة الرفع من المنظور الصحيح؟ بعبارة أخرى، هل توجد نظرية أفضل لشركة الخدمات المهنية المستقبلية؟ نعتقد أن تلك النظرية موجودة، ومهمتنا فيما تبقى من هذا الكتاب أن نبرهن على تفوق النظرية الجديدة على النظرية القديمة، بل أن نقنعك بتبنيها باعتبارها نظريتك الخاصة.

الفصل الثالث

نموذج يليق بمهنة عظيمة

> يجب الناس أن ينظروا إلى شركاتهم من منظور الأرقام (كما في المحصلة النهائية) أو (قوى السوق) أو الأشياء (المنتج) أو حتى البشر (الموظفين). لكن هذا المنظور خاطئ. فالأعمال تُبنى من الأفكار؛ الأفكار التي يُعبر عنها في صورة كلمات.
>
> جيمس تشامبي

ذات يوم، أتى خياط مهاجر إلى هذا البلد وفتح متجرًا. كان يُركِّب الأزرار ويحيك الملابس ويصنع السُّترات وجميع الأشياء الأخرى التي يفعلها الخياط عادةً. في أحد الأيام، زاره ابنه الذي كان يعمل محاسبًا، وأثناء زيارته لاحظ علبتَين من السجائر موضوعتَين بجوار آلة تسجيل النقود؛ إحدى العلبتَين كان مكتوبًا عليها «فواتير مدفوعة» والأخرى «فواتير غير مدفوعة». انتقد الابن أباه لحفظه سجلاته بطريقة غير احترافية لأن الرجل العجوز لم يعرف ماذا كانت أرباحه.

وضع الرجل بحنوٍّ ذراعه حول كتفَي ابنه وأخبره بأنه عندما أتى إلى هذا البلد منذ عدة سنوات، لم يكن يملك سوى ملابسه. الآن أصبح لديه منزل وسيارة ومشروع جيد وصحة جيدة وابنة تعمل أستاذة جامعية وأخرى تعمل مهندسة وابن يعمل محاسبًا غير ماهر بالقدر الكافي. ثم قال الخيَّاط العجوز: «عندما أجمع كل النعم التي رُزقتُها وأطرح منها الملابس التي على جسدي، ما يتبقى هو ربحي» (مقتبس في «ستيبير»، ١٩٩٨: ٥-٦).

رون: يميل المهنيون إلى الانغماس كثيرًا في الجوانب الفنية والاستغراق في معرفة أدق تفاصيل ما يفعلونه، وقلما يتوقفون ويفكرون في سبب ما يحققونه من نجاح.

بول: لكن البعض يتوقف ويفكر بالفعل. أحد هؤلاء مارك سبوفورث الرئيس السابق لـ «مجلس المدارس العام» ورئيس مجلس إدارة المجموعة الفنية بمعهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (إيكاو) في لندن. ففي مقدمة لندوة خاصة لعملائه، قال سبوفورث:

> ينظر إلينا عملاؤنا بطرق شتى؛ فهم يروننا كاستشاريين أو حلفاء أو أصدقاء أو محاسبين أو درع حامية من مأموري الضرائب؛ نحن نلعب جميع الأدوار. لكن على مدى العشرين سنة الأخيرة، أصبحت مهنتي مهووسة بالتفاصيل المعقدة للحسابات مُحدثة تغييرًا بعد تغيير في توجه نحو صياغة مجموعة من الحسابات التي سوف ترضي مأمور الضرائب والبنوك و«دار الشركات» والحكومة وجميع الناس على ما يبدو باستثناء الأشخاص المهمين بحق في كل نشاط أو شركة نهتم بها، وأقصد ملاك ومديري تلك الشركات.
>
> والنتيجة أن الناس يرون المحاسبين القانونيين مجرد أشخاص مملين لا يتعاملون إلا مع الأرقام، ومهووسين بتفاصيل القيود المزدوجة ويبحثون عن «الكأس المقدسة» المراوغة، أو بعبارة أخرى مجموعة صحيحة من الحسابات.
>
> ما نسيناه أن علم المحاسبة لغة أو وسيلة تواصل وإعلام. من الجيد تشكيل أدبيات ومؤلفات رائعة من هذه اللغة، لكن معظم الناس الذين نتواصل معهم لا يفهمون أصلًا لغتَنا الغامضة. لذا علينا العودة إلى استخدامها في خدمة الغرض الذي ابتُكرت من أجله، وهو مساعدتنا على قياس القرارات وتفسيرها وتحليلها وصنعها وحل المشكلات.
>
> وهي لغة قوية ومؤثرة للغاية؛ فبمقدورها وصف إجراءات كل شركة في أي مجال أيًّا كان نوعه، وتغطي القطاعين الحكومي والخاص. ويمكنها أن تساعد الطفل في مصروفه أو مايكروسوفت في ملايين دولاراتها. إنها بالفعل قوية ومؤثرة للغاية.
>
> وما نسيناه في مهنتنا أننا خبراء في هذه اللغة، وأنها تعطينا قدرًا كبيرًا من القدرة على تقديم المساعدة. نحن نقدم تدريبًا من خلال زيارة شركة تلو الأخرى، متأملين الطريقة التي تُدار بها بَدْءًا من العمال العاديين وصولًا إلى المستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي. نحن نفحص الأنظمة ورقابتها ومدى نجاحها، ونكتسب خبرات خلال حياتنا بشأن الأخطاء التي يتعين عليهم عدم

ارتكابها والحيل الذكية التي يستخدمها رجال الأعمال في بناء شركاتهم. ونفهم الكيفية التي تُصمَّم بها الصفقات والمشروعات والطريقة التي تُحقَّق بها الأرباح.

وماذا نفعل؟ نستخدم جميع هذه الخبرات لتصميم مجموعة مثالية من الحسابات التي ينتهي بها الحال في خزانة حفظ الملفات بمكاتب العملاء أو «دار الشركات». يا لها من خسارة! لا بد من وضع حد لذلك.

إن وتيرة التغيير في العالم تتسارع تسارعًا هائلًا، ليس فقط بسبب تكنولوجيا الحاسوب، ولكن أيضًا بسبب توفير مستوى أفضل من التعليم والدعوات لمزيد من المسئولية الاجتماعية، ولأنه مع نمو الأسواق العالمية، أصبحت التجارة عالمية بالفعل.

لدى بعض الشركات حاليًّا إجمالي مبيعات يفوق من حيث القيمة إجمالي الناتج المحلي لبعض الدول الصغيرة. إن المنافسة تزداد شراسة. فأصبح الاتصال أسرعَ من أي وقت مضى. والبيانات تنهمر علينا، وكذلك الحال بالنسبة للقوانين واللوائح الجديدة. وتحتاج الشركات الأصغر حجمًا إلى معرفة ما تفعله بكل هذه البيانات والمعلومات؛ إذ ثمة قدر كبير منها يتعذر عليها تحليله وقراءته، وقدر كبير من الأشياء التي يتعين عليها فعلها دون توافر وقت كافٍ لذلك.

لذا ينبغي علينا نحن المحاسبين أن نتوقف عن قضاء هذا الوقت الكبير للغاية في إنتاج أرقام ذكية وفحصها. ينبغي علينا أن نبدأ في استخدام خبرتنا في تفسير الأرقام. ينبغي أن نبدأ في تدريس لغتنا وأن نقضي المزيد من الوقت في مشاركة خبراتنا في العمل، وفي الإسهام في تنمية الشركات الصغيرة وتحقيق أهدافها بأدنى قدر من الضغط. ويمكننا أن نفعل ذلك.

حتى وإن لم يكن لدينا نحن أنفسنا حلٌّ للمشكلات، فإننا نعلم كمشتغلين بالمعرفة من أين نحصل على هذه الإجابة. فتطوير الأعمال رحلة، ومهمتنا أن نجعل هذه الرحلة سلسةً ومريحةً بقدر الإمكان.

تجد الصحافة فرصة سانحة لنشر مشاعر اليأس والإحباط بشأن ركود جديد وتباطؤ في الاقتصاد وعدم قدرة البلاد على الالتزام بأهداف إنفاقها العامة. ولا تقتصر مهمتنا على مساعدة الشركات الصغيرة في النجاة من ركود الاقتصاد فحسب، بل مساعدتها كذلك في التوسع والنمو خلال هذا الركود.

> تشير الأبحاث إلى أن أكبر عوائق النمو التي تواجه الشركات الصغيرة هي قلة الإيرادات وعدم وجود استراتيجية نمو مُخطط لها وعدم وجود تمويل لهذا النمو.

إن ما قاله سبوفورث يقدم لنا رؤية أخرى حول الكيفية التي لا نبصر بها حقيقة أن السبب الوحيد وراء وجودنا هو خدمة العملاء خارج حدود شركاتنا.

رون: من المثير للاهتمام أنه لو تعيَّن على شخص خارج حدود شركاتنا دراسة معادلة الممارسة المطروحة في الفصل الثاني، فإن هذا الشخص الخارجي سوف يتولد لديه انطباع بأن المهنيين ناجحون لأنهم تعلموا الكيفية التي يعززون بها كفاءة موظفيهم، ولأنهم درَّبوا عملاءهم على الإيمان بأنهم يشترون أوقاتهم. وهذا سوء فهم عميق للأشياء الفعلية التي تجعل المهنيين ناجحين، وجعل تركيز المهنة منصبًّا على محاولة تعزيز أشياء بعينها لا تفسِّر نجاح تلك المهنة.

إن الشركات المهنية ليست ناجحة لأنها ترفع مستوى أداء الموظفين، أو لأنها تعزز كفاءتهم باستمرار، أو لأنها ترفع من معدلاتهم بالساعة كل عامين أو بضعة أعوام. فكل هذه الأنشطة ما هي إلا وسيلة لتحقيق أهداف نهائية تتمثل في خدمة احتياجات عملائها، ومِن ثَمَّ خلق ثراء من أجلهم يفوق السعر النقدي الذي يدفعونه بإرادتهم للشركة. في الفصل الثاني، تساءلنا عمَّا إذا كانت المهنة تُركز على الأشياء الصحيحة بهدف تنمية وتعزيز ربحية الشركة. وبوضع معادلة الممارسة المذكورة في هذا الفصل في الاعتبار، بالتأكيد ستكون الإجابة بالنفي.

(١) لماذا ينجح المهنيون؟

رون: بالتأكيد ليس السبب وراء نجاح المهنيين هو أنهم يبيعون الساعات؛ لأن العملاء لا يشترون الساعات. وهذا مفهوم بسيط للغاية، لكنه عميق في الوقت نفسه. فعلى مدى جيلين تقريبًا، غرست المهنة في أفرادها الاعتقاد الجوهري بأنهم لا يبيعون سوى الوقت. لكن من جديد، لا يشتري العملاء الوقت؛ هم في الأساس يشترون النتائج والتوقعات والمشاعر الطيبة والآمال والأحلام والرؤية المتفائلة للمستقبل وحلول المشكلات. ولا يبدو أن العملاء مهتمون بالمدة التي يستغرقها المصنعون في إنتاج سياراتهم. إن فكرة أن

المهنيين لا يقدمون شيئًا لعملائهم الذين يحظون بفرصة خدمتهم سوى وقتهم ليست مثارًا للتهكم فحسب، وإنما فكرة مهينة، وغير جديرة بدعوة نبيلة؛ فالمهنة موجودة كي «تحترف شيئًا ما»، وهذا الشيء قد يكون احترام الحق والعدل كما في مهنة المحاماة، أو العلم والعلاج كما في مهنة الطب، أو المبادئ والتعاليم الأخلاقية كما في مجال الدعوة الدينية، ومساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم كما في مجال المحاسبة. فليس من المنطقي أن تحترف شركة من شركات المستقبل بيع الساعات أو تعظيم أداء الموظفين (يا له من طموح متواضع!) أو زيادة الكفاءة على حساب كل شيء آخر.

فأنت وزملاؤك لم تدخلوا المهنة بأحلام الحصول على أكبر عدد من الساعات المدفوعة في الشركة أو الفوز بأعلى معدل بالساعة أو أكبر نسبة عائد، لكنكم دخلتموها بهدف مساعدة الآخرين؛ لكنك سرعان ما تعلمت أن مساعدة إخوتك في الإنسانية لا يمكن قياسها بدقة — لأنها تتصل بفعل أشياء «معنوية وعاطفية» — لذا فقد استُعيض عنها بمقاييس أكثر «محسوسية» للجهود والأنشطة، التي لا تربطها علاقة كبيرة عادةً بالنتائج التي تتحقق من أجل العملاء. هل هذا هو أفضل ما يمكن أن تقدمه مهنتنا للطلاب الحالمين الذين يتمنون صنع فارق في هذا العالم؟ هل هذه المقاييس العتيقة مستحسنة لمهنة نبيلة؟ هل يمكن أن يكون هذا أحد أسباب التدهور المتذبذب في عدد الطلاب الذين يدخلون مجال المحاسبة؟

في الواقع، ينجح المهنيون لأنهم يساعدون الناس على تحقيق أهدافهم، وهذا في الأساس مسعى إنساني ولا يمكن قياسه من خلال استبيان مُرضٍ أو على سجل لساعات العمل. فمساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم تتم من خلال تعزيز رأس المال الفكري لدى شركتك لا من خلال زيادة أعداد موظفيك ومحاولة زيادة الساعات المدفوعة (التي هي ثابتة في كل الأحوال).

لم تعد النظرية القديمة تناسب عوامل النجاح في شركات المستقبل. قال بَكمينستر فولر (المصمم وعالم الكونيات والفيلسوف والرياضي والمعماري الذي صمم القبة الجيوديسية): «لا يمكنك تغيير أي شيء بواسطة محاربته أو مقاومته. يمكنك تغيير أي شيء بجعله مهجورًا من خلال ابتكار طرق جديدة» (مُقتبس في فانس وديكون، ١٩٩٥: ٧٨). حان الوقت للاستعاضة عن نظرية الممارسة المذكورة في الفصل السابق بهذا النموذج الجديد:

الربحية = رأس المال الفكري × السعر × الفعالية

لنستكشف كل عنصر من عناصر هذه المعادلة، ثم نناقش أسباب كونها نظريةً أفضل لتفسير نجاح الشركات التي تعمل في واقع السوق اليوم وشركات المستقبل.

نبدأ بالربحية وليس الإيراد، لأننا غير مهتمين بالنمو كغاية في حد ذاته. وكما تعلم الكثير من الشركات حول العالم — بعضها عن طريق خوض التجربة بنفسها مثل شركات خطوط الطيران وشركات البيع بالتجزئة والمصنعين — فإن الحصة السوقية ليست «الباب السحري» لمزيد من الربحية. نحن مهتمون بالعثور على العملاء المناسبين في المكان المناسب، بما يتوافق مع طبيعة نشاطنا ورؤيتنا وأهدافنا حتى إن كان هذا معناه خسارة عملاء من وقت لآخر. لقد ابتكرتُ قانونًا على غرار قانون كريشام الذي يقول: «النقود الرديئة تطرد النقود الجيدة من السوق»، اشتقاقًا من الاقتصاد النقدي، وأسميتُه قانون بيكر، إذ أقول فيه: «العملاء الرديئون يطردون العملاء الجيدين.»

بول: لو أن ثمة عبارة واحدة فقط في هذا الكتاب ينبغي على القراء أن يعلقوها على جدرانهم، لكانت العبارة التالية: «العملاء الرديئون يطردون العملاء الجيدين.» في كل ندوة للمحاسبين يُطلب مني أن ألقيَ كلمةً، دائمًا ما أطرح السؤال التالي: «كم منا لديه عملاء يتمنى لو أنهم لم يكونوا من بين عملائه؟» حتى الآن لم تصادفني ندوة تقل فيها نسبة من يرفعون أيديَهم عن ٩٩ بالمائة (معظمهم كان يرفعها بطريقة متحمسة إلى جانب أعناقهم التي تشرئب كما لو أن لسان حالهم يقول: «أجل، لديَّ هذه النوعية من العملاء، يا له من أمر بغيض!»)

أنت تعرف نوعية العملاء التي يفكرون فيها؛ إنهم العملاء الذين لا يدفعون الفواتير، والذين يستنزفون طاقتك بدلًا من بنائها، والذين لا تحب ببساطة أن تتعامل معهم؛ والقائمة لا تنتهي.

أو فكِّر في هذا: تخيل أنك تستطيع تصنيف العمل الذي تقوم به في القوائم الثلاث التالية:

- أعشق بحق القيام بهذا النوع من العمل.
- يمكنني تحمله.
- للأمانة أنا أكرهه.

كم من الوقت تستغرق في أسبوع عملك العادي في إنجاز نوع العمل الذي يندرج ضمن القائمتين الأخيرتين؟

ربما من غير المستغرب أن تقرأ أنه بالنسبة إلى الكثير من المحاسبين، تبلغ نسبة القائمتين الأخيرتين نحو ٨٠ بالمائة. أو بعبارة أخرى، هم لا يحبون ما يفعلونه سوى ٢٠ بالمائة من الوقت، ولكنهم يتظاهرون بالسعادة لأنهم يتلقون راتبًا. وكما يشير ديفيد ميستر في كتابه «الحِرفية الحقيقية: شجاعة الاهتمام بموظفيك وعملائك ومهنتك»، توجد «مهنة» أخرى تقول: «ادفع لي المال وسوف أتظاهر بالرضا» (ميستر، ١٩٩٧). البعض يُطلق على ذلك أقدم مهنة في العالم.

لماذا تشوه المهنة نفسها إلى هذا الحد؟ لعل السبب في ذلك أن الكثيرين (إن لم يكن الأغلبية) في هذه المهنة «لا يتحرَّوْن الدقة» — على حد قول أحد الممارسين في المملكة المتحدة — في اختيار العملاء الذين يتعاملون معهم. وبطريقة أوضح، إذا بدا لهم أن العميل لديه دفتر شيكات، فإنهم يتحمسون للتعامل معه. البعض لا يفعل ذلك.

لنأخذ توم ويديل نموذجًا، وهو أحد شركاء شركة «فاناكور وديبيندكتوس وديجيوفاني وويديل» المحاسبية (كم يعاني مَنْ يتولى الرد على الهاتف هناك!) التي يقع مقرها في نيوبورج وبكبسي. ويديل البالغ من العمر اثنين وأربعين عامًا والأصغر سنًّا بين شركائه، كان قد عُيِّن الشريك الإداري قبل ستة أسابيع من حضوره برنامجًا مدته أربعة أيام كنت قد نظَّمته في شيكاجو. بالفعل وصلت الرسالة إلى ويديل. ففي طريقه إلى المنزل عائدًا من البرنامج، قال لشركائه: «من الواضح أن علينا فعل الكثير جدًّا من الأشياء من أجل تنفيذ هذا الأمر. أريد أن أعرف الآن هل أنتم متفقون معي؟»

كان هذا السؤال مفرطًا في تعميمه دون أي إشارة ضمنية إلى «إعادة تنظيم» قائمة عملاء الشركة. أجابوه بالقول: «أجل، بكل تأكيد.» سألهم ويديل قائلًا: «هل أنتم متأكدون؟» فأجابوه: «أجل، نحن متفقون معك بحق يا توم.»

لذا في اليوم التالي، دخل ويديل إلى مكتبه مبكرًا، وحصل على قائمة كاملة بعملاء الشركة ونسخ منها ٢٧ نسخة (ليوزعها على أعضاء فريقه حينذاك)، وأعطى كل عضو نسخة إضافة إلى التعليمات: «ضع دائرة حول اسم كل شخص في هذه القائمة لا تريد التعامل معه وأعدها لي قبل الساعة الحادية عشرة صباحًا من فضلك.» كان هذا هو معياره الوحيد. لم يكن لدى الشركاء الآخرين أدنى فكرة عن أنه فعل ذلك (من المرجح ويديل قد عوَّل على كلامهم حين قالوا «نحن متفقون معك»).

في ظهيرة ذلك اليوم، اطَّلع ويديل على كل عميل وُضعت دائرة حول اسمه وأوقف التعامل معه (بكياسة)، بل اقترح عليه أيضًا التعامل مع شركة محاسبية أخرى سوف

ترحب به ترحيبًا كبيرًا. وبحلول الساعة الرابعة مساءً، كانت المهمة قد أُنجزت. لقد تخلص ويديل من العملاء إضافة إلى إيراد قيمته ٦٤ ألف دولار أمريكي.

عندما أخبر ويديل الفريق بما فعله، سُروا! في الساعة ٤:١٥، دعا الشركاء الآخرين، الذين كانوا قد أدركوا حينذاك ما حدث، إلى اجتماع. كانت رسالتهم في الأساس: «لسنا متأكدين تمامًا من اتفاقنا معك، يا توم!» لكن بعد مضي ثلاثة أشهر، أصبحوا متأكدين تمامًا من اتفاقهم معه.

عرض ويديل بياناته المالية عليَّ وأشار إلى إيراد قيمته ٣٠٠ ألف دولار أمريكي حققتْه الشركة خلال هذه الفترة. وأشار إلى هذه النقطة البسيطة الرائعة: «لم نكن لنحقق ذلك لو أننا لم نُفسح المجال عن طريق التخلُّص من الـ ٦٤ ألف دولار.»

هل لديك عملاء غير مرغوب فيهم يشغلون حيزًا؟ يحاول الكثير من المحاسبين أن يرضوا جميع الناس. ومع ذلك، فإنهم ينصحون عملاءهم بأن يكونوا «انتقائيين» عندما يختار هؤلاء العملاء بدورهم شرائح العملاء الذين يتعاملون معهم. الإجابة تعود بالفعل إلى التعليق الذي سُقناه آنفًا حول اختيار المحاسبين عملاءهم بلا تمييز. هل تريد أن تتحقق من ذلك؟ أخرج آخر النشرات الدعائية لشركتك (إذا كنت لا تزال من بين من يؤمنون بالنشرات الدعائية) وميِّز المواضع التي تقول شيئًا من قبيل: «لا بد أن تتمتع بخصوصية ما كي تكون أحد عملائنا.» أشك أن تجد شيئًا كهذا. حتى نشرتك الدعائية أو موقعك الإلكتروني يشير ضمنيًّا على الأرجح إلى أن كل ما يتعين على العملاء فعله هو أن يشيروا بأصبعهم لتبدأ على الفور التعامل معهم.

بالطبع، إذا كان المحاسبون لا يزالون عالقين فيما يُطلِق عليه بوب إليوت (رئيس مجلس الإدارة السابق لمجموعة تتبع «المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين» التي أوقفت نشاطها حاليًّا وهو يتأمل مستقبل المهنة) «دوامة المهام الضريبية اللعينة»، فقد يُصبح التمييز بين العملاء أمرًا صعبًا، لكن عندما ندرك في نهاية المطاف نحن المشتغلين بمهنة المحاسبة أنه لا يزال لدينا أشياء نقدمها لعملائنا أكثر بكثير من أي مهنة أخرى في مجال مساعدة عملائنا الذين ننتقيهم بعناية على تنمية أعمالهم، سنملك الشجاعة اللازمة لكي نصبح محترفين بحق. فالعملاء الرديئون يطردون العملاء الجيدين (ومعيار الرداءة هنا يمكن أن يكون ببساطة عدم حبك لهم).

بعد سنوات من «الترويج» لهذه الرسالة، لم أعرف قط أي شركة ندمت على اتخاذ إجراء مشابه لذلك الذي اتخذه توم ويديل. ولن تندم أنت أيضًا. فالعملاء الرديئون يطردون العملاء الجيدين.

رون: إن تبني هذا الاعتقاد معناه أنك تحتاج إلى أن تصبح أكثر انتقائية بشأن من تتعامل معهم في مجال نشاطك، بالرغم من أن النشاط الهامشي قد يكون مربحًا استنادًا إلى المعايير المحاسبية التقليدية. بعد عقود من دراسة شركات الخدمات المهنية، تعلمنا أن أهم التكاليف بالنسبة لنا — والمزايا أيضًا — لا تظهر أبدًا على بيان الأرباح والخسائر؛ فقبول العملاء الذين لا يناسبون شركتك — بسبب شخصيتهم أو نظرًا لطبيعة العمل المتضمن — له الكثير من الآثار الضارة، مثل التأثير سلبًا على الروح المعنوية لأفراد الفريق، واستنزاف طاقاتك على نحو دائم بسبب عملاء لا يُقدرون ما تقدمه لهم. ونظرًا لأهمية هذا الأمر، فقد خصصنا الفصل الثامن لاستكشافه؛ إذ سنقدم صورة مماثلة قوية لتأخذها في الاعتبار وأنت تُدير قدرتك الثابتة على التكيف. أما الآن، فيكفي أن نقول إننا سنركز على «الربحية»، وليس مجرد الإيراد المرتفع. فيما يتعلق بالعملاء، عادة ما يكون القليل كثيرًا.

تعتمد قدرة شركتك على تحقيق الثراء للآخرين في نهاية المطاف على قدرتك على صنع «رأس المال الفكري» وتحليله وتجديده ونشره وتعزيزه. ثمة العديد من التعريفات لرأس المال الفكري تعتمد على السياق أو المجال الذي ترد فيه. وفي كتابنا هذا، نُعرِّف رأس المال الفكري بأنه يتألف من ثلاثة عناصر رئيسة:

- «رأس المال البشري»: ويتضمن أفراد فريقك وشركاءك الذين يعملون من أجلك أو معك. وكما يقول أحد قادة المحاسبين القانونيين: «إنهم رأس المال الذي يغادرك عند حلول المساء.» الشيء الذي من المهم أن تتذكره عن رأس المال البشري هو أنه لا يمكن امتلاكه بل يجري التعاقد بشأنه لأنه اختياري تمامًا. في الواقع، نحن نعتبر أن المهنيين هم مشتغلون بالمعرفة يملكون وسيلة إنتاج شركتك، وسيستثمر المشتغلون بالمعرفة رأس مالهم البشري في تلك الشركات التي تدفع عائدًا جيدًا على الاستثمار، سواء من الناحية الاقتصادية أو السيكولوجية. في الواقع، موظفوك ليسوا أصولًا (هم يستحقون احترامًا أكبر من احترامك لمكائن التصوير وأجهزة الكمبيوتر)، وهم ليسوا موارد (تُجنى من الأرض مثل الأخشاب عندما ينفد ما لديك)؛ إنهم في نهاية المطاف «متطوعون»، وهم وحدهم من يقررون ما إذا كانوا سيأتون للعمل في صبيحة اليوم التالي أو لا.
- «رأس المال الهيكلي»: وهو كل شيء يتبقى في شركتك بمجرد أن يغادرك رأس مالك البشري في نهاية اليوم، ويشمل قواعد البيانات وقوائم العملاء

والأجهزة والإجراءات وشبكات الإنترنت والبوابات الإلكترونية والكتيبات والملفات والتكنولوجيا وقوائم المراجعة وجميع أدوات المعرفة الظاهرة التي تستخدمها بهدف تحقيق نتائج لعملائك.

- «رأس المال الاجتماعي»: ويشمل «عملاءك» الذين هم السبب الرئيس وراء تواجد شركتك، لكنه يشمل أيضًا مورديك وبائعيك وشبكاتك ومصادر إحالتك وخريجيك وسمعتك. من بين الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري، يُعد رأس المال الاجتماعي هو الأكثر إهمالًا والأقل نصيبًا من استثمار الشركة، ومع ذلك يحظى بأعلى تقدير من جانب العملاء.

هذه ليست نظرية جديدة ابتُكرت خلال ثورة التجارة عبر الإنترنت. في الواقع، لا علاقة مطلقًا بين رأس المال الفكري والتكنولوجيا في حد ذاتها. لقد كان رأس المال الفكري دائمًا العامل الرئيس في صنع الثروة. فالثروة لا تتواجد في الموارد المادية — مثل الأخشاب أو الأراضي أو العقارات أو النفط وما إلى ذلك — لكنها تكمن في الأفكار وما يترتب عليها من إبداع. تأمل مثلًا حقيقة أن النفط كان عديم الفائدة تمامًا — في الواقع، كان النفط مصدر إزعاج كبير للمزارعين — إلى أن اختُرع محرك الاحتراق. فلولا المحرك المتردد والاحتياجات الكهربية للدول الصناعية، لما أصبح الشرق الأوسط، الذي استحوذ على آبار النفط لآلاف السنين، شيئًا سوى كثبان رملية وصخور وكهوف.

لا يوجد لدى شركات الخدمات المهنية سوى القليل جدًّا من الأصول المادية؛ بالتأكيد ميزانياتهم العمومية لا تقيس أهم عامل في تحقيق الثروة وهو رأس المال الفكري. ومع ذلك، فإن هذا العامل دون سواه هو الوسيلة التي تُنتج «الغايات» التي يشتريها العملاء. في الواقع، يتواجد جُل رأس المال البشري في صورة لا يمكن امتلاكها أو التحكم فيها أو إدارتها. وينبغي على شركات المستقبل أن تفهم الأهمية العميقة لرأس المال الفكري كي تركز على الخصائص المناسبة من أجل تدعيمه وتعزيزه؛ بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها المتعلقة بخدمة الآخرين. وسوف نبحث هذه العناصر الثلاثة بمزيد من التفصيل في الفصول التالية.

ثمة أربعة مكونات أساسية للتسويق: السعر والمنتج والمكان والترويج. ويُعد السعر من بين هذه العناصر الأربعة الأكثر تعقيدًا. إنه فرصة شركتك الوحيدة للاستحواذ على القيمة التي تصنعها من خلال عرض القيمة الخاص بك. لو فكرت كمزارع في المكونات الأربعة للتسويق، فإن «المنتج» هو محصولك، سواء كان قمحًا أو ذرة أو فاكهة أو

غير ذلك، أو مزيجًا من هذا وذاك. و«المكان» هو الأرض التي تزرع فيها محصولك. و«الترويج» هو السماد أو الماء الذي يحتاجه محصولك. و«السعر» هو الحصاد أو الغلة، عندما تجني ما زرعتَه. ومع ذلك، على عكس المزارعين الذين هم «متلقون للأسعار»، فإن المهنيين صانعون للأسعار لأنه لا يوجد سعر ثابت لرأس المال الفكري.

ومع ذلك، كان التسعير المهني مسألة مهملة حتى وقت قريب للغاية. بل إن التسعير قد أُهمل في معظم المجالات، وعادة ما يُحال إلى قاعدة مُجربة أو معادلة سعر الكُلفة. وهذا الأمر بادئ في التغير بفضل بعض القادة المبدعين في هذا الشأن (بالتأكيد يتصدر توم ناجل وريد هولدن قائمة من تمكنوا من دمج التسعير في المخططات التنظيمية للعديد من الشركات). حان الوقت لأن يُحدد المهنيون أسعارهم «على بصيرة» أيضًا، وهذا الأمر قد بدأ بالفعل.

لفترة طويلة للغاية ظل سعر المهنة يتحدد على نحو حصري أو كبير باستخدام قاعدة عشوائية أساسها احتساب السعر بناءً على أجور العاملين أو حساب المصروفات العامة مع إضافة صافي دخل مرغوب فيه. وتعد آليتا التسعير كلتاهما هي بقايا نظرية قيمة العمل لكارل ماركس، وقد هُجرت هذه النظرية تمامًا في سوق ديناميكية ابتكارية أساسها رأس المال الفكري. تُحدد شركة المستقبل سعر رأس مالها الفكري على أساس القيمة التي تتحقق للعميل، لا على أساس تكلفة العمالة الداخلية لرأس المال البشري أو الرغبات الربحية لدى أصحاب الشركة، وبالتأكيد ليس على أساس ساعات العمل المتضمنة في عملية تحقيق هذه القيمة. سوف نستكشف هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

في شركة المستقبل، تكون الأسبقية «للفعالية» على «الكفاءة»؛ فالشركة لا تتواجد لتكون كُفؤة، بل تتواجد من أجل تحقيق الثراء لعملائها. والوسواس القهري لزيادة الكفاءة (أي فعل الأشياء بطريقة صحيحة) يقلل من فعالية الشركة في فعل الأشياء الصحيحة. وقد أعاق تعقب الكفاءة قدرة معظم الشركات على تعقب الفرص، ومِن ثَمَّ تقضي الشركات معظم وقتها في حل المشكلات. وكما أُشير سابقًا في مقدمة ندوة مارك سبوفورث، فقد استحوذت عقلية حساب التكاليف لوقت طويل جدًّا على تفكير المهنيين، ما أعماهم عن إبصار الحاجات والرغبات الحقيقية للعميل. لا يمكن لأحد أن يُنمي شركة وهو يخفض التكاليف باستمرار ويزيد الكفاءة دومًا.

بول: بول كوك، مؤسس شركة «رايكيم»، عبَّر عن ذلك على نحو جيد حقًّا عندما قال: «لا يمكنك أن تقطع طريقك إلى النجاح. في الواقع، لا يمكنك أن تستمر في خفض التكاليف وتنمو.» بعد ذلك تأتي دراسة «برايسووتر هاوس» (التي أُجريت قبل أن يتحول اسمها إلى «برايسووتر هاوس كوبرز») التي تشير إلى أن القيمة التي يمكن إضافتها إلى الشركة من خلال خفض التكاليف منعدمة رياضيًّا. وتشير أيضًا إلى النقطة البديهية (ومع ذلك تغيب كثيرًا عن الأذهان) التي مفادها أن الحد من الناحية الاقتصادية يقلُّ كثيرًا عن الصفر؛ إذ إنك لا تستطيع أن تقلل التكاليف إلى الصفر حتى في عصر الإنترنت.

رون: الكفاءة ليست أمرًا سيئًا في حد ذاتها. المشكلة أنها تنال تركيزًا كبيرًا على حساب كل شيء آخر تقريبًا، ومما يزيد الأمر سوءًا أن مقاييس الكفاءة التي تتواجد بالفعل في شركة خدمات مهنية — الساعات المدفوعة، معدلات الأرباح ومعدلات الاستفادة — جميعها بمثابة مؤشرات «متأخرة» تقيس الجهود والأنشطة، وليست مؤشرات «مُوجهة» تقيس النتائج وتحدد النجاح بنفس طريقة العميل. حان الوقت للشركات أن تضع فرضيات قابلة للاختبار في صورة «عوامل نجاح حاسمة» و«مؤشرات أداء رئيسة» تقيس النتائج الفعلية لعملها بالطريقة نفسها التي يفعل بها العملاء ذلك.

على عكس الكفاءة، لا يوجد فيما يتعلق بالفعالية ما يُسمى بالإحصاء الحر. صحيح أنه يمكننا قياس شيء ما بدقة، لكن هذا ليس معناه أنه ينبغي أن نفعل ذلك. كذلك تعد القياسات غير الدقيقة «للأشياء الصحيحة»، بالنسبة إلى الفعالية، أهم بكثير من القياسات الدقيقة «للأشياء الخاطئة». قد يكون ذلك صادمًا للبعض منكم، خصوصًا من هم مدربون جيدًا على حساب التكاليف، لكن التحكم في التكاليف، ناهيك عن حسابها، لا يضمن النجاح. فالمهنيون ليسوا مجرد آلات أو ماكينات تخضع لقوانين الهندسة الكهروميكانيكية، بل هم بشر لا يستطيعون كبح مشاعرهم على باب الشركة؛ فهم عرضة للخوف والشك ولمستويات متباينة من تقدير الذات وعدم اليقين والغضب والانزعاج وجميع المشاعر الأخرى التي لا يمكن أن تقيسها مقاييس الكفاءة التقليدية. بعبارة أخرى، «البشر محيرون». على الجانب الآخر، لا يعمل التركيز على الفعالية على إزالة هذه المشكلات، لكنه يأخذها في الاعتبار على نحو أفضل بكثير من مقاييس الكفاءة، التي يمكن أن تتجاهل الجانب العاطفي، بل تصبح بلا رحمة في بعض الأحيان.

ترتبط معادلة الممارسة هذه برؤيتنا حول شركة المستقبل. فالمهنيون هم المشتغلون النهائيون بالمعرفة الذين يستخدمون قلوبهم وعقولهم لا عضلاتهم وأيديهم. وهذه المعادلة

تُدرك أهمية رأس المال الفكري وثمنه وفعالية العاملين الذين ينتجونه إضافة إلى العملاء الذين يشترونه. ربما لم تصبح بعدُ نظريةً مثالية، لكنها أفضل بكثير من البديل الذي جرى مناقشته في الفصل الثاني.

(٢) التنافر الإدراكي

رون: لديَّ عَلاقة حب وكراهية بهذه المعادلة في الوقت نفسه؛ فمن ناحية، أعتقد أنها نموذج أكثر تميزًا لشركة المستقبل؛ لأنه يدرك وقائع السوق الذي يعمل فيه المهنيون ويركز على تعزيز الأشياء الصحيحة؛ إنه يأخذ في الاعتبار أهمية الديناميكية والابتكار وجميع الأنشطة البشرية الأخرى التي لم تأخذها المعادلة السابقة بعين الاعتبار. ومن ناحية أخرى، نظرًا لأنها لا تزيد عن كونها معادلة جبرية، فإنها تُعد تبسيطًا مذهلًا للعناصر التي تُشكِّل شركة الخدمات المهنية المعتادة.

عندما ننظر إلى المعادلات، غالبًا ما نفكر في كل عنصر بوصفه يُشكِّل جزءًا منفصلًا يمكن التحكم فيه والتلاعب به على المستوى الفردي؛ وهي رؤية أحادية البعد إلى حد كبير لشركة مؤلفة من بشر. ما لا توضحه النظرية هو الكيفية التي تُرفع بها الأسعار أو تُزاد بها الفعالية، كما أنها لا توضح العلاقاتِ التي تربط العناصر المختلفة وكيف يعتمد كل منها على الآخر. بالتأكيد، يمكن أن تصف المعادلةُ سمةً مجردةً مثل الفعالية، لكنها لا تعزِّز بحقٍّ فَهْمَ المرء للكيفية التي يحدث بها التغيير في الشركة ككل. بعبارة أخرى، يمكن للمعادلة أن توضح «الغايات» (الربحية)، ولكنها لا توضِّح «الوسيلة» (الطريقة التي يقيس بها المرء الفعالية). إن أي معادلة تفترض علاقة ما من علاقات السبب والنتيجة، وغالبًا ما تدفعنا للاعتقاد بأن هذه التسلسلات متعاقبةٌ وخطية وليست عرضة للتقييم الدائم للأسباب المسبقة. وفي ظل النظرية القديمة، إذا أنجزت عددًا أكبر من ساعات العمل، فسوف تنمو الإيرادات، لكن الواقع اليومي للشركات يشير إلى أن محاولة جعل أفراد فريقك يعملون لعدد ساعات أكبر سوف يؤدي إلى جميع أنواع العواقب غير المرغوب فيها التي ستؤثر في نهاية المطاف على هدف زيادة الإيرادات. لا يمكن لمعادلة أن تأخذ في الاعتبار كل هذه العناصر المترابطة.

ثمة مشكلة أخرى تتعلق بهذه المعادلة تتمثل في أنها تنظر إلى خصائص شركة ما باعتبارها مجرد مجموعة أجزاء. فإذا غيَّرت جانبًا، فإنك تُغيِّر جانبًا آخر بالمقدار نفسه دائمًا، لكن في نظام حيوي وعضوي مثل الشركات، لا ترتبط الأجزاء والكل على هذا النمط

الخطي؛ ومِن ثَمَّ يمكن أن يصبح لتغييرٍ بسيط تأثيرٌ عميق وهائل على كل شيء آخر. فكر في تأثيرات مدير مؤذٍ يُحقر من شأن أفراد فريقه ويُرهبهم. ربما يحقق مستوى أعلى من الكفاءة في جانب واحد من المعادلة، لكنه يدمِّر تمامًا الروح المعنوية والتحفيز؛ مما يؤدي إلى تراجع مستوى الشركة على مقياس الفعالية وخدمة العملاء والربحية.

إن أي معادلة مشابهة للفارق بين خريطة وإقليم: إحداهما تفسير ثنائي الأبعاد والآخر مليء بتداخلات معقدة وكثيرة لا يمكن تصويرها قط على الورق. قال أحدهم ذات مرة إن الفارق بين دراسة كيان حي على الورق كالفارق بين إجراء تشريح للدلافين مقارنة بالسباحة معها. إن كلا النشاطَين سوف يمنحك فهمًا أفضل للدلافين بالتأكيد، لكن أيهما سيجعلك تلاحظ الملمس الغني والطابع السياقي لكائن حي؟ يفهم اختصاصيو الأمراض السريرية ضمنيًّا هذا الفارق؛ إذ يعلِّمون الأطباء ألَّا يعالجوا نتيجة اختبار أبدًا بل يعالجوا المريض.

إن القارئ الواعي — ربما الذي حظي بتدريب علمي وتسويقي — سوف يلاحظ أن المعادلة لا تجيب أيضًا عن السؤال المهم المتعلِّق بأسباب كوننا في شركة ما ما دامت تضع الربحية قبل أي شيء آخر على ما يبدو. هذا إغفال خطير. فحقيقة احتياج أي شركة أو مشروع إلى تحقيق ربح هي مجرد كلام مرسل لا معنى له وهي غير مناسبة تمامًا؛ فالأهم هو أن تجتذب الشركة عملاء وأن تحتفظ بهم وأن تضيفَ ثراءً إلى حياتهم، وأن تحرصَ على منحهم قيمةً تفوق بكثيرٍ ما دفعوه من نقود، كما أن المعادلة لا تجيب عن أهم سؤال يتعلق بمصدر الأرباح. ونظرًا لجوانب القصور هذه، يتناول الجزء المتبقي من هذا الفصل هذه الأمور لأهميتها الكبيرة بالنسبة إلى المهنيين الذين يعملون في شركة المستقبل.

في جميع الأحوال، بينما تستطيع ملاحظة نقاط الضعف في معادلة الممارسة الجديدة، يتعيَّن علينا في كتاب (أو خلال ندوة) تحليل الأشياء إلى عناصر منفصلة بهدف التعامل معها على نحو أكثر فعالية. لا يمكننا أن نفعل كل شيء في الوقت نفسه. وهنا تأتي ميزة النظرية. فبينما لن تستطيع أبدًا الوصول إلى الجوهر الحقيقي لشركة كائنة، فإنه يمكن دراسته في أجزائه الكمية والوصفية؛ ونتيجة لذلك نكتسب فهمًا أفضل للكيفية التي ترتبط بها تلك الأشياء وتتداخل. ليس بالضرورة أن تكون النظرية رائعة أو تصل إلى الجوهر الكامل للظاهرة التي تحاول تفسيرها؛ كل ما تحتاج إليه النظرية كي تكون فعالةً أن تتيح لنا فرصة التنبؤ بالسلوك الذي نرصده وتفسيره ووصفه. ومن هذا المنظور، يتضح أن نظرية الممارسة أفضل من النظرية القديمة.

(٣) سبب تواجدنا في شركة ما

لا بد أن تحقِّق أي شركة ربحًا وإلا فمصيرها الاندثار، لكن عندما يصبح هدف المرء الوحيد من شركته هو تحقيق الربح، فإنها ستندثر كذلك؛ إذ لم يعد يوجد سبب لوجودها.

هنري فورد

لماذا نحن هنا؟ أعتقد أن الكثير من الناس يفترضون خطأً أن سبب وجود شركتهم الوحيد هو تحقيق الربح. لا بد أن نتعمق أكثر لنصل إلى الأسباب الحقيقية وراء تواجدنا. وبينما نبحث الأمر، نتوصَّل حتمًا إلى نتيجةٍ مفادُها أن مجموعةً من الناس يجتمعون معًا ويتواجدون في شكل مؤسسة نطلق عليها شركة بحيث يتسنى لهم إنجاز شيء ما معًا لم يكن لينجزَه أي منهم بمفرده؛ إنهم يقدِّمون إسهامًا للمجتمع؛ عبارة تبدو مبتذلة لكنها جوهرية.

ديفيد باكارد

لا يوجد سوى رئيسٍ واحد؛ إنه العميل. فبوسعه أن يفصل أي شخص من الشركة، بدءًا من رئيس مجلس الإدارة نزولًا إلى آخر الهيكل التنظيمي، ببساطة من خلال إنفاق نقوده في مكان آخر.

سام والتون

رون: جميع رواد الأعمال المستشهد بهم هنا بَنَوا شركات لا تزال موجودة؛ وكما ترون، فعلوا ذلك بتركيزهم على العميل وليس الأرباح.

بول: أكَّد ديفيد باكارد وبيل هيوليت هذه الرسالة مرارًا وتكرارًا. يمكنك أن تقول إن ثمة هدفًا أسمى.

يُذكِّرني هذا بصديقي ليود الذي بدا وكأنه يملك كل شيء. ليود الذي يُقيم في نيويورك ويبلغ من العمر أربعةً وثلاثين عامًا كان يشغل منصب نائب رئيس بنك تجاري عالمي كبير وكان يتقاضى راتبًا ضخمًا، لكن ليود قرَّر منذ ثلاثة شهور أن معنى الحياة في نظره

أكبر بكثير مما يفعله. استقال ليود من منصبه بالبنك ليقضي عامًا لدى مؤسسة مالية ناشئة في هاييتي؛ إذ عمل مع أشخاص محدودي الدخل مقابل راتب يكاد يكفيه للعيش. كانت خطته أن يتبع هذا بعام في كردستان. وقبل أن يسافر إلى هاييتي، وصف نقلته هذه بـ «التحول من النجاح إلى القيمة».

هذا اتجاه متنامٍ. بعض الشركات المحاسبية تضع هذا «الهدف الأسمى» في الحسبان وتصنع «مشروعات قيِّمة» رائعة لتحقيق هذا الهدف. أحد أفضل تلك المشروعات القيِّمة أطلقتْه شركةُ «لينكنهايمر» للمحاسبة ومقرُّها سانتا روزا بولاية كاليفورنيا. عرَّفني أحد شركاء الشركة ويُدعى جون جونز ببرنامج «كيدأكونتس تشيلدرنز موني». أوضح جونز أن الهدف الأساسي من البرنامج هو تعليم الأطفال في مرحلة التعليم الأساسي كيفيةَ وضع ميزانية لأنفسهم وعدمَ النظر إلى نقودهم باعتبارها مجرد شيء ينفقونه على الفور، وأيضًا إقناعهم بأنه لا بأس من التفكير في النقود والحديث عنها وعن كيفية استخدامها ومساعدتهم على فهم حقيقة أنهم يمكن أن يتعاملوا مع النقود بذكاء.

من المثير للاهتمام أن البرنامج كان ثمرة لعملية عصف ذهني في الاجتماع السنوي الموسع للشركة. «كنا نتحدث عن كيفية تطوير الشركة. واقترح أحد الحاضرين فكرة بدت غريبة حينذاك، مفادها أنه قد يكون من المثير للاهتمام التحدثُ إلى الأطفال على سبيل التغيير بدلًا من التحدث إلى العملاء الحاليين والعملاء المحتملين. لماذا لا نفعل شيئًا ذا أهمية وقيمة للمجتمع؟»

في هذه المرحلة، كان من الممكن أن يقول شركاء الشركة: «قدِّم لنا بعض الخطط وميزانية.» لو أنهم فعلوا ذلك، لكانت الفكرة وُئِدَت من توِّها على الأرجح، لكنهم قالوا ببساطة: «فلنُنفذ هذه الفكرة!» وتطوع ستيف ميكسيس أحد المديرين بالشركة لتنفيذ الفكرة، حيث شكَّل فريقًا صغيرًا، وطوروا معًا كتابًا خاصًّا بالنشاط من أجل الأطفال أطلقوا عليه اسم «تعقب نقودي»، يصوِّر شخصيةً تُدعى ليستر لينكس يوجِّه الأطفال خلال كتاب النشاط. يُعطي ليستر إرشاداتٍ للأطفال بشأن إعداد ميزانيةٍ خاصة بهم ويساعدهم على التعامل مع ورقة نقدية مكبرة من فئة الدولار الواحد صُمِّمت خصيصًا من أجلهم، والتي يقسِّمها الأطفال إلى أجزاء.

يُدرَّس البرنامج في ثلاث حصص أسبوعية. يزور ميكسيس (أو عضو آخر من الفريق بدءًا من الموظف العادي وصولًا إلى أحد الشركاء) قاعةَ الدرس لمدة ٤٥ دقيقة في الأسبوع الأول، حيث يشجع الأطفال على المشاركة في مناقشة حول الأجزاء الأربعة للدولار. وفي

نهاية هذا اللقاء الأول، تُعطي الشركة كل طالب كتابه الذي يأخذه معه إلى المنزل. وتُترك مواد الواجب المنزلي مع المعلم؛ ويُكمل الأطفال التدريبات خلال الأسبوع الثاني. يعود محاسبٌ شابٌّ من فريق لينكنهايمر في الأسبوع الثالث ليشرف على مناقشات حول معنى الإنفاق الذكي، وحجم وقوة السوق الاستهلاكية للأطفال والكيفية التي يؤثر بها الإعلان على طريقة إنفاقهم لنقودهم. وبطبيعة الحال، في نهاية البرنامج، يتسلم الأطفال شهادةً تُثبت مشاركتهم في برنامج «كيدأكونتس».

هل أفلح الأمر؟ نعم، على عدة مستويات. فالأبحاث التي أجرتها الشركة تشير إلى أن ثلثَي الأطفال (من أعمار تتراوح بين ثمانية وعشرة أعوام في المعتاد) يأخذون كتاب النشاط معهم إلى المنزل ويبدءون في استخدامه، بل إن أحد الأطفال شكا أنه لم يستطع استخدام كتابه؛ لأن أباه قد أخذه منه. وأشار الطالب قائلًا: «أبي يستخدمه شخصيًّا!»

بعد أن لاحظ أحد الصحفيين المحليين البرنامج وهو يُطبق عمليًّا ونشر عنه مقالًا بإحدى الصحف المحلية، بدأت لينكنهايمر تتلقَّى مكالماتٍ من مدارس أخرى وشركاتٍ محاسبية. تمنح لينكنهايمر حاليًّا ترخيص البرنامج بأكمله لشركات أخرى في أنحاء الولايات المتحدة (والشركة مهتمة بتلقى مكالماتٍ من شركاتٍ أخرى حول العالم: فقط أرسِلْ رسالة إلكترونية إلى جون جونز على البريد الإلكتروني التالي: jjones@linkcpa.com لمزيد من المعلومات).

أصبح أمرًا معتادًا أن تتلقى الشركة حاليًّا مكالمات بانتظام يُثنَى فيها على البرنامج. يوضح جونز قائلًا: «قابلت بالصدفة أحد العملاء المحتملين الذين كنت قد تحدثت إليهم لعدة أسابيع. لقد أخبرني أننا شركة مختلفة تمامًا وأن ما نفعله مع المدارس أمر رائع. وأصبح هذا الشخص وشركته عملاء لدينا حاليًّا.»

لكن جونز كان لديه أشياء أهم بكثير ليخبرنا بها:

> كان يمكن أن نحقق المزيد من المال هذا العام لو أننا تابعنا جهودنا الرامية إلى تطوير العمل باستخدام طرق أكثر تقليدية، لكن من يدري؟ لا أزال أعتقد على المدى الطويل أن الشركة أفضل حالًا بكثير مع هذا المشروع المجتمعي الذي يمثِّل جزءًا مما نفعله. فكل مشروع أو نشاط يحتاج إلى التميز في شيء كي ينجح. فالربح وصافي الدخل هما نتيجتان ثانويتان للكثير من الأشياء الأخرى، ولا يمكنك أن تتحكم فيها تحكمًا مباشرًا. بالنسبة لي، يبدو أن الشركات التي لديها حياة داخلية ونوع من الحيوية تضمن أرباحًا أعلى على الأرجح بل وتحتفظ بها. لقد أضفى هذا المشروع نوعًا من الحيوية على الشركة.

والحيوية هنا تعني القيمة. إن التحول من النجاح إلى القيمة طريقة هادفة ومهمة لممارسة الأعمال.

رون: فكر في الأمر على النحو التالي: إن الربح لا يعدو أن يكون بمنزلة الأكسجين للجسم؛ إنه ليس المغزى من الحياة. فهو ليس سوى مؤشرٍ متأخر لما يدور في قلوب وعقول عملائك. أحد الأشياء الكثيرة التي واجهتُها بشأن معادلة الممارسة الجديدة كان المكانة العالية التي تُمنح للربح، كما لو كان الهدف الوحيد لأي شركة خدمات مهنية. ويتناول هذا الجزء أسباب خطأ هذا الاعتقاد تمامًا.

كما أوضح بيتر دراكر بإصرار، «لا يوجد سوى تعريف واحد صحيح للهدف من الأعمال: اجتذاب العملاء» (مقتبس في فلاهيرتي، ١٩٩٩: ١٣١)، وهو ما يُعرف باسم «مفهوم التسويق». إن الغرض من أي منشأة — بَدْءًا من الهيئات الحكومية، مرورًا بالمؤسسات الخيرية ووصولًا إلى المؤسسات — هو تحقيق نتائج «خارج» حدودها. ناتج أي مدرسة هو طالب متعلم، وناتج أي مستشفى هو مريض قد عُولج. أما بالنسبة إلى الشركة المهنية، فإن الناتج النهائي هو عميل راضٍ ولديه ولاء للشركة.

الأشياء الوحيدة التي تتواجد داخل حدود الشركة هي التكاليف والأنشطة والجهود والمشكلات والاحتكاك والأداء المتواضع والسياسة والأزمات. لا يوجد في الشركات ما يُطلق عليه «مركز الربح»؛ لا يوجد سوى مركزَي التكلفة والجهد. في الواقع، وكما كتب بيتر دراكر قائلًا: «أحد أكبر الأخطاء التي ارتكبتُها خلال حياتي المهنية تمثَّل في إدخال مصطلح «مركز الربح» نحو عام ١٩٤٥» (دراكر، ٢٠٠٢: ٨٤). إن مركز الربح الوحيد هو شيك من عميل لا يُرد لعدم وجود رصيد كافٍ. إن العملاء لا يُبالون مطلقًا بالتفاصيل الداخلية لشركتك فيما يتعلق بالتكاليف ونسب الأرباح المرغوب فيها والجهود المبذولة. لا تُصنع القيمة إلا عندما تُنتِج شيئًا يدفع ثمنه العميل طوعًا أو رغبة منه. على سبيل المثال، أصبحت شركة «سيرز روباك» وكيل مشتريات أُسر الطبقة الوسطى؛ وشركات التجميل كما أوضح مؤسس شركة «ريفلون» تشارلز ريفسون تبيع «الأمل». إن الشيء الذي يجعل مفهوم التسويق رائعًا على هذا النحو البالغ هو أن التركيز دائمًا ما ينصب على ما هو خارج الشركة؛ فهو لا ينظر داخلها ليسأل: «ما الذي نريده ونحتاج إليه؟» لكنه ينظر خارجها إلى العميل ليسأله: «ما الذي ترغب فيه وتُقدِّره؟»

في الواقع، إن ما يُطلق عليه عادة «الرأسمالية» يوصف على نحو أكثر دقة بـ «الاستهلاكية» التي يكون فيها العملاء هم السادة؛ بعبارة أخرى، من لديهم المال

هم من يتحكمون. وفي حين تواجد مفهوم التسويق لعقود، فإنه عادة ما يكون عرضة للتجاهل في شركات الخدمات المهنية التي تغرق في قواعدها ولوائحها وقراراتها ومستويات كفاءتها الداخلية، وتتجاهل نتيجة لذلك، في أغلب الأحيان، السببَ الأساسي وراء وجودها. وربما يكون هذا هو سبب ما نستشعره دائمًا من خوف لدى العديد من المهنيين عندما نقترح تشكيل هيئة استشارية للعملاء مهمتها جمع الآراء والأفكار والمقترحات من أفضل عملائها. فيبدو وكأن الخوف يتملكهم مما قد يقوله عملاؤهم بالفعل؛ فضلًا عن أن الشركة لن تلتفت إلى النصائح التي يقدمونها. علاوة على ذلك، تُوضع العوائق التي تعرقل الحوار مع العملاء والتواصل معهم، سواء من خلال التسعير على أساس الساعة للمكالمات الهاتفية والاجتماعات أو المكوث في المكاتب لتسجيل الساعات وإعداد الفواتير الخاصة بها، وتغيب عن أنظارنا حقيقة أن السبب الوحيد وراء تواجدنا هو خدمة العملاء خارج جدران شركاتنا أو مكاتبنا.

«جيش الخلاص» إحدى المؤسسات التي تفهم بالفعل كيف تحقق نتائج بدلًا من قياس وإحصاء الجهود. وصفها بيتر دراكر بأنها أكثر الشركات فعالية في الولايات المتحدة، بل قال إنه «لم يقترب من مستواها شركة أخرى فيما يتعلَّق بوضوح الأهداف والقدرة على الابتكار والنتائج القابلة للقياس والاهتمام والإخلاص والاستفادة المثلى من المال» (مقتبس في واطسون وبراون، ٢٠٠١: ١٦). بدأت مؤسسة «جيش الخلاص» نشاطها في الولايات المتحدة في ١٠ مارس ١٨٨٠، بعد ١٥ عامًا من تأسيسها في إنجلترا على يد ويليام بوث. واليوم تمتلك المؤسسة ميزانية سنوية تتجاوز مليارَي دولار أمريكي وقوة عمل (موظفين ومتطوعين) تبلغ ٣٫٤ ملايين فرد؛ وهذا العدد لا يعبر بدقة عن قيمة الإسهامات الإضافية التي يقدِّمها موظفو الشركة والتي، إن أُخذت في الاعتبار، حسب تقدير مجلة «فوربس»، من شأنها أن تجعل المؤسسة من بين كبرى الشركات على قائمة «فوربس» لأفضل ٥٠٠ شركة. وهذا ترتيب لا بأس به، بالنظر إلى أن الشركات الأصلية على مؤشر داو جونز لأفضل ٣٠ شركة صناعية لعام ١٨٩٦، لم يتبقَّ منها سوى جنرال إلكتريك. تقدم مؤسسة «جيش الخلاص» مجموعةً من الخِدْمات وتعتبر الحاجات فرصًا والمشكلات أصولًا مستقبلية. تُدير المؤسسة أكثر من ١٦٠٠ متجر يبيع بأسعار مخفضة، وتوفر لنحو ٦٥ ألف شخص مكانًا للنوم كل ليلة، وتستجيب على الفور للكوارث وتقدم الإغاثة، كما توفر المؤسسة خِدْمات التأهيل الطويلة الأجل لمدمني المخدرات والكحوليات (بمعدلات فعالية تجعل الهيئات الحكومية تشعر بالخجل). إضافة إلى ذلك، تقدم المؤسسة

«خدمات إرشاد وتوجيه بموجب تعاقدات مع الحكومة من أجل السجناء السابقين الذين يُطلق سراحهم قبل نهاية مدة العقوبة أو يبقون تحت المراقبة، كما تقدم المؤسسة خدمات رعاية نهارية للأطفال وكبار السن، وتنظم برامج رياضية وترفيهية مجتمعية وخدمات طبية وتدريبًا مهنيًّا ووظائف مؤقتة وخدمات البحث عن المفقودين والمعسكرات الصيفية للأطفال وتنظيم زيارات إلى دور الرعاية» (المرجع السابق: ٢٢). من كل دولار أمريكي يُجمع، يُخصَّص ٨٣ سنتًا على الأقل لهذه الخدمات ولا يُخصَّص سوى ١٧ سنتًا للمصروفات العامة والإدارة (وهو رقم من شأنه أن يجعل أي هيئة أو وكالة حكومية مدعى عليها في دعوى تدليس).

كيف تحقق هذه المؤسسة تلك النتائج الرائعة، لا سيما إذا وضعنا في الاعتبار حقيقة أن متوسط أجور الموظفين أقل من ٤٠٠ دولار أمريكي أسبوعيًّا (بما لا يشمل المزايا التي تقدمها المؤسسة من سكن وانتقالات، وهذه لا يحصل عليها الموظف إلا بعد انقضاء ١٠ سنوات)، وأيضًا إذا وضعْنا في الاعتبار أنهم لا يُدارون بنظام الإدارة التفصيلية وأنهم لا يُسجَّلون في سجلاتِ ساعات العمل؟ أوضح روبرت واطسون في كتابه عن مؤسسة «جيش الخلاص» أن المؤسسة نجحت في «جذب الناس معنويًّا»؛ فالموظفون يجتهدون اجتهادًا كبيرًا عندما يعتقدون أنهم يقدمون إسهامًا يفوق تحقيق الأرباح. فيما يلي جانبٌ من الأفكار التي وردت في كتاب واطسون الرائع «أكثر المؤسسات فعالية في الولايات المتحدة: أسرار القيادة لدى مؤسسة «جيش الخلاص»»:

> هل يمكن أن تعلِّم مؤسسةٌ خيرية القادةَ بحقٍّ الذين يتعين عليهم العمل في العالم الواقعي للأعمال؟ إذا كنا نعتقد فعلًا أننا نتطلع جميعًا إلى تحقيق ذاتنا على أفضل نحو ممكن بما يتجاوز الأمورَ المادية، وأن المؤسَّسات التي نبنيها هي ببساطة امتداد لتطلعاتنا، فإن الفارق بين المؤسسات الربحية وغير الربحية يتعلق بالسياسات المحاسبية وليس بالكفاءة والفعالية. والمحصلة النهائية هنا أن كلمة مؤسسة أعمُّ وأشملُ من ذلك. (المرجع السابق: ١٤)
>
> لا يختلف العاملون لدى مؤسسة «جيش الخلاص»، كأفراد، عن الرجال والنساء الذين ترونهم في الشارع؛ فهم ليسوا أكثر ذكاءً أو قوة، كما أنهم لا يمتلكون موارد أكبر. إنما يميزهم شيئان، وهما متاحان للجميع: انفتاحٌ على نعمة الخالق، والتزامٌ بإظهارها من خلال خدمة الآخرين. هل ندخر موجوداتنا؟ إننا نستنزفها في سعي للوصول إلى المزيد والمزيد من الناس. هل نقلِّل من سقف

توقعاتنا؟ نحن موجودون لإنقاذ العالم. هل ينبغي ألَّا نضع ثقتنا في أحد؟ أفضل عملائنا — وشركائنا المستقبليين — مدمنو مخدرات وسجناء وضعفاء للغاية وشديدو الفقر. (المرجع السابق: ٣٣)

إذا كنا نحن قادة مؤسسة «جيش الخلاص» واثقين من أننا متسقون مع رسالتنا الروحية، يمكننا أن نتخذ كلَّ قرار تقريبًا بالإجابة عن أسئلة من قبيل: «هل لهذا دور في مساعدة مَن يعانون؟» و«هل هذه هي الاستفادة المثلى من مواردنا لمساعدة الأشخاص الذين نتعهد بخدمتهم؟» إذا لم نكن نستطيع تحديد سياسة أو عرض أو حتى برنامج طويل الأمد على أساس هذه الشروط، فلا جدوى منه. المديرون في الشركات الأخرى بمقدورهم أن يعمِّموا أسئلة الاختبار هذه لتصبح سؤالًا واحدًا هو: إلى أيِّ مدًى سيؤثر هذا القرار على حياة عملائنا؟ هذا هو المطلوب. إذا لم تستطع إثباتَ أن ما تقترحُه سوف يحقِّق قيمةً للناس، فإن هذا على الأرجح هو الخيار الخاطئ. (المرجع السابق: ٧٥-٧٦)

هذه هي نصيحة الخبراء، ويمكن لجميع قادة شركات الخدمات المهنية — أو من يريدون أن يصبحوا قادة — أن يستفيدوا من قراءة قصة هذه المؤسسة؛ إذ تتضمَّن الكثير من الدروس المستفادة التي يمكن أن نتعلَّمها. شركتك موجودة لخدمة البشر، وليست جزءًا ديموغرافيًّا بعينه يُسمى «السوق». وكما اعتاد ستانلي ماركوس (نجل أحد مؤسسي شركة نيمان ماركوس) أن يقول، لا يشتري سوقٌ ما أي شيءٍ من أحد متاجره، لكن الكثيرَ من العملاء يأتون ليشتروا أشياء جاعلين إياه رجلًا ثريًّا. في الواقع، لا تتواجد شركة ما لتكون كفؤةً أو تُجري أعمالًا محاسبية أو تمنح الناس ألقابًا مبهرة أو سلطة على حياة الآخرين. إنما تتواجد لتحقيق نتائج وثروة خارج جدرانها. هذا درس شديد العمق ينبغي ألا يُنسى.

ربما أحد أسباب غياب هذه الحقيقة عنا هو أن لغة الأعمال تُستقى في الأساس من الصور التمثيلية المشتقة من الحرب والرياضة. ففي مجال الرياضة، عادةً ما تكون المنافسة قائمةً على مبدأ المكسب أو الخسارة، ما يعني فوز أحد المتنافسين وخسارة الآخر. هذا لا يناسب مطلقًا بيئة الأعمال. فازدهار منافسيك ليس معناه خسارتك. فثمة حيز لكل من «فيدكس» و«يو بي إس»، و«إيرباص» و«بوينج»، و«بيبسي» و«كوكاكولا»، و«فورد» و«جنرال موتورز»؛ وفي حين أن تنافسها قد يُفهم خطأً على أنه حرب فيما بينها، فإنه، وكما يوضح جون كاي قائلًا: «في أقصى خيالات «بيبسي» جموحًا، لم تفكر

الشركة قط أن الصراع بينها وبين «كوكاكولا» سوف ينتهي بحريق أتلانتا الثاني [مقر كوكاكولا الرئيس]» (مقتبس في كوك ٢٠٠١: ٧٣).

لا يتمحور مجال الأعمال حول تدمير منافسيك؛ إنما جوهره هو إضافة المزيد من القيمة لعملائك. فالحرب تدمِّر والتجارة تبني. وطرفا الصفقة كلاهما يجب أن يستفيد، وإلا فلن تحدث الصفقة من الأساس، كما أشار آدم سميث في العقد الأول من القرن الثامن عشر. فالأسواق كما تشير لفظتها المشتقة من اللغة اليونانية القديمة معناها ساحة عامة للحوار؛ فهي مكان يلتقي فيه المشترون والبائعون من أجل التباحث حول سلعهم وتبادل الرؤى حول المستقبل حيث يتقابل العرض والطلب في نقطة التوازن بالمصافحة. الأمر أبعد ما يكون عن الحرب مثلما أن الرأسمالية أبعد ما تكون عن الشيوعية؛ وربما تحتاج هذه الصورة التمثيلية أيضًا إلى أن يُلقى بها في مزبلة التاريخ.

(٤) نجاح الدراسة: إنها تترك مفاتيح للحل

رون: فلنتعمَّق في الأمر أكثر: هب أن أكبر الشركاء في الشركات المائة الكبرى أُعيد توزيعهم عشوائيًّا على منافسيهم؛ هل تعتقد أنك سترى اختلافات أو ابتكارات كبيرة في الطريقة التي تُقدَّم بها الخدمة للعملاء؟ ينعم الاستشاريون المهنيون بفرصة متابعة الآلاف من الشركات المختلفة، وبمرور الوقت، يبدءون في عرض الأسس التشغيلية نفسها على كل شركة يتفاعلون معها. هل هناك ما يدعو للاستغراب من أننا قد بدأنا نؤمن بأننا لسنا أكثر من مجرد سلع، نقدِّم الخدمات نفسها بالأسعار نفسها في أغلب الأحيان وبمستوى الخدمة نفسه مثل الشركات الأخرى؟

لقد تعلمت أشياء كثيرة من بيتر دراكر، الاستشاري والمفكر البارز في مجال الإدارة، لكن ربما ليس هناك ما هو أعمق وأكثر ثباتًا مما كتبه في سيرته الذاتية «مغامرات متفرج»:

> لم أسمع قط ما يكفي من المعزوفات كي أصبح موسيقيًّا. لكنني لاحظت فجأةً أنني أستطيع أن أتعلم بنفسي عن طريق البحث عن الأداء الجيد. وعلى حين غرة أدركت أن الطريقة الصحيحة، على الأقل بالنسبة لي، كانت البحث عن الشيء الذي يُجدي والأشخاص الذين يؤدون أداءً جيدًا. أدركت أنني لا أتعلم، على الأقل، من الأخطاء، وأن عليَّ أن أتعلم من النجاحات. ولقد استغرقت سنوات عديدة

> كي أدرك أنني قد عثرت مصادفةً على طريقة ما. لعلي لم أفهم تمامًا هذا الأمر إلا بعد أن قرأت — في أحد كتب مارتن بوبر الأولى على ما أظن — بعد سنوات مقولة الحَبر الحكيم في القرن الأول: «الإله الطيب خلق الإنسان على هذا النحو ليرتكب كل خطأ متصور على نحو مستقل. لا تحاول أبدًا التعلم من أخطاء الآخرين. تعلم مما يفعله الآخرون على نحو صحيح.» (دراكر، ١٩٩٤: ٧٥)

منذ ذلك الحين، تبنَّيْت هذه الطريقة وقد أثبتت جدواها في واقع الأمر. كل التعاليم الواردة في هذا الكتاب تعرض لك نجاحاتٍ، وليس هذا النجاح مستمدًّا فحسب من المهن المتخصصة، لكنه مستمدٌّ أيضًا من نجاحات الصناعات ورواد الأعمال الذين صنعوها. لقد كان مصدر الإلهام في معادلة الممارسة شركات مثل مايكروسوفت وديزني وفيدكس، إضافة إلى مبادئ ستانلي ماركوس وجيه دبليو ماريوت وتشارلز ريفسون وهنري فورد وغيرهم الكثير. الأمر لا يقتصر على تحديد المعايير فحسب، وإنما تحديد المعايير بطريقة أكثر قوة وتطبيق ذلك على أي مسعًى تتخذه في حياتك. فإذا أردت تعلم السمات الناجحة للحياة الزوجية، فلن أرهق نفسي بالحديث مع إليزابيث تايلور؛ وإذا أردت أن أصبح لاعب جولف محترف، فسوف أتفاعل مع أحد فرق الجولف الاحترافية وليس مع الدخلاء على اللعبة الذين يأتون إلى ملعب الجولف في العطلة الأسبوعية.

أورد آدم سميث هذه الرؤية العميقة في كتابه الرائد «استقصاء حول طبيعة وأسباب ثروة الأمم» (١٧٧٦). لقد أراد أن يشرح الأسباب التي تقف وراء ثراء الأمم وليس فقرها (لاحظ أن عنوان الكتاب ليس «استقصاء حول طبيعة وأسباب فقر الأمم».) فالفقر لا يحتاج لتوضيح كما أننا لا نتعلم الكثير من دراسته؛ فهو الحالة الطبيعية للبشر منذ أن خرجوا من كهوفهم. ما الذي سنتعلمه إذا اكتشفنا «الأسباب الجذرية» للفقر؟ هل سنصنع المزيد منه؟ إن ما تدعو الحاجة إلى توضيحه هو «الثراء» وليس الفقر. والفارق بين باحث جيد في مجال العلوم الاجتماعية وباحث عادي في المجال نفسه هو الفَهْم، وهو ما أوضحه تشارلز موراي في كتابه الذي نُشر عام ١٩٨٤ تحت عنوان «التقهقر» (الذي يشرح كيف أخفقت دولة الرفاهية) فيما يتعلق بأسباب امتلاك المراهقات أطفالًا (حالة من المؤكد أنها تؤدي، شئت أم أبيت، إلى عيش الأم والطفل في فقر). وأشار إلى أن دراسة المراهقات اللائي لديهن أطفالٌ قد لا توفر الرؤى المطلوبة لفهم الظاهرة؛ لأنك سوف تسمع أسبابًا من قبيل: «الأطفال لطفاء» و«الجنس ممتع» و«أردتُ شخصًا يحبني حبًّا غير مشروط». الأحرى أن تدرس لماذا لا تُنجب الغالبية العظمى من المراهقات أطفالًا

(شعور الوالدين بالعار، العقوبة المجتمعية، التعارض مع إتمام التعليم الجامعي ... إلخ). فهذه الأسباب تقدم العناصر الناقصة التي تُعين على التغلب على المشكلة. بي جيه أورورك، المراسل الأجنبي السابق لمجلة «رولينج ستون» وزميل مركز أبحاث مينكن في معهد كاتو حاليًّا، يُلخص الفكرة بأسلوب فَكِهٍ في مستهل كتابه «التهم الأثرياء: أطروحة في الاقتصاد»:

> لديَّ سؤال جوهري حول الاقتصاد: لماذا تنمو وتزدهر بعضُ الأماكن في حين تعاني أخرى بؤسًا شديدًا؟ الأمر لا يتعلق بالعقول. فلا يوجد جزء من كوكبنا (ربما باستثناء برنتوود) أكثر حمقًا من بيفرلي هيلز بمواطنيها الحمقى. وعلى الجانب الآخر يتمتع الشطرنج بشعبية واسعة في روسيا، ومع ذلك تعاني البلاد من فقر مدقع. (أورورك، ١٩٩٨: ١)

سوف نتبع هذا النهج في هذا الكتاب، حيث سندرس ممارساتٍ ناجحةً من شركات تتسم بالفعالية في نشاطها، وسوف نوسع نطاق دراستنا بقدر الإمكان. فالحكمة لا تقيدها حدودٌ زمنية، وكثيرٌ من الدروس التي نعرضها هنا مستقاة مما أُطلق عليه «عالم ريادة الأعمال» الذي يقطنه هؤلاء المغامرون المبدعون الذين أطلقوا مشروعات لا يزال الكثيرون منا يرعَوْنها ويدعمونها حتى يومنا هذا، والذين كانت لديهم الرؤية والجَلَد لاختبار أفكارهم في السوق، والخضوع على نحو فردي لحكم عملائهم الذين قد يكافئونهم أو ينهرونهم. وفي حين أن هذه الخاصية قد يتعذر إدراجها في معادلة جبرية، فإنها بالتأكيد تمثل إحدى سمات الفعالية.

(٥) ما طبيعة نشاطك؟

رون: السؤال عن طبيعة نشاطك يبدو بسيطًا وسلسًا، لكن، وكما يوضح بيتر دراكر: «لا شيء يبدو أكثر وضوحًا وبديهيةً من الإجابة عن سؤال عن طبيعة نشاط شركة ما. فشركة الحديد والصلب تصنع الحديد، وشركة السكك الحديدية تُدير حركة القطارات التي تنقل المسافرين والبضائع، وشركة التأمين توفر الغطاء التأميني ضد مخاطر الحرائق. في الواقع، يبدو السؤال بسيطًا لدرجة تجعله لا يُطرح كثيرًا؛ وتبدو الإجابة بديهيةً لدرجة تجعلها لا تُعطَى كثيرًا. حقيقةً، إن السؤال عن طبيعة النشاط عادةً ما يكون سؤالًا صعبًا

لا يمكن الإجابة عنه إلا بعد تفكير عميق ودراسة جادة. ولا تكون الإجابة الصحيحة بديهيةً بأي حال من الأحوال» (مقتبس في فلاهيرتي، ١٩٩٩: ١٠٨).

إن جميع الطلاب في مجال التجارة والأعمال يعرفون جيدًا قصة أقطاب شركات خطوط السكك الحديدية الذين صنَّفوا أنفسهم باعتبارهم يعملون في مجال السكك الحديدية، ومِن ثَمَّ فوتوا على أنفسهم فرصة العمل في مجال النقل بالحافلات والطائرات، التي ربما كان من الممكن أن يستفيدوا منها استفادة كبيرة لو أنهم نظروا لأنفسهم باعتبارهم يعملون في مجال النقل عمومًا. الأمر نفسه ينطبق على «بلاك آند ديكر»: لو اعتبرَت الشركة نفسها تعمل في مجال الحفر (وهم بالتأكيد يعملون في نطاق أوسع بكثير من هذا، إنما أستخدم مثالًا أضيق نطاقًا هنا) في الوقت الذي يحتاج فيه العملاء إلى ثقب مثلًا، وليس حفرة، فالأرجح أنهم سيفوِّتون على أنفسهم فرصة صنع ثقوب بأشعة الليزر التي بمقدورها هي الأخرى أن تصنع ثقوبًا. ولو أن والت ديزني قصر الأيديولوجية الأساسية لشركته على إنتاج أفلام الكرتون، لما صنع أفلامًا وبنى مدنًا ترفيهية ومنتجعات لقضاء الإجازات وسفنًا للتنزه وغير ذلك. لقد عرَّف نشاط شركة ديزني بأنه «بيع السعادة». وتتم عملية التحديد هذه جزئيًّا من خلال النظر خارج حدود الشركة لفهم مدى استفادة العميل مما يشتريه، وواقع السوق والأيديولوجية الأساسية للشركة، أو بعبارة أخرى الرسالة التي تسعى لتحقيقها.

بل إن كثيرًا من شركات الخدمات المهنية لم تفكر قط في هذا السؤال؛ لأنه يبدو بسيطًا على نحو مخادع؛ ومع ذلك فإن وجود أيديولوجية أساسية لدى الشركة أمرٌ جوهريٌّ لتأسيس شركة قادرة على الاستمرار مستقبلًا. في الكتاب الرائع الذي ألَّفه جيمس سي كولينز وجيري آي بوراس ويحمل اسم «شركات تأسست لتبقى: العادات الناجحة للشركات البعيدة النظر»، يوضِّح المؤلفان أهمية التمسك بأيديولوجيتك الأساسية:

> في كتابهما «البحث عن التميز» الذي نُشر عام ١٩٩٢، أسدى بيترز وَووترمان نصيحةً مفادها: «تشبث بنشاطك»، وهو ما يعني وفق تعبيرهما أن «احتمالات الأداء الممتاز تحبذ بقوة، على ما يبدو، تلك الشركات التي تبقى قريبة على نحو معقول من الأنشطة التي تعرفها.» ظاهريًّا، لا تتوافق هذه القاعدة مع الرؤية التطورية التي عرضناها. في الواقع، لو كانت شركة «ثري إم» قد قصرت نطاق نشاطها على التعدين أو ورق الصنفرة، لما أصبحت على ما هي عليه اليوم ولما أصبح لدينا تلك الملصقات التي ساعدتنا على أن نظل منظمين ونحن نكتب

هذا الكتاب. من وجهة نظرنا، نشعر بالامتنان لعدم تشبث شركة «ثري إم» بنشاطها الأساسي! علاوة على ذلك، تشبثت شركة «نورتون» بنشاطها الأساسي أكثر من «ثري إم»؛ والنتيجة كما ترون. وتشبثت شركة «زينث» كذلك بنشاطها الأساسي أكثر من موتورولا وكانت النتيجة الاضمحلال. لم يكن لدى «جونسون آند جونسون» خبرة السلع الاستهلاكية عندما بدأت تبيع بودرة الأطفال. ولم يكن لدى شركة «ماريوت» معرفة أساسية في مجال الفنادق عندما بدأت فَتْح فروعٍ في هذا المجال. ولم يكن لدى شركة «إتش بي» خبرةٌ فنية في مجال الكمبيوتر في فترة الستينيات من القرن العشرين عندما أطلقت أول أجهزتها. كما أن شركة «ديزني» لم يكن لديها معرفة بمجال المدن الترفيهية عندما أسَّست «ديزني لاند». ولم يكن لدى شركة «آي بي إم» معرفة أساسية في مجال الإلكترونيات عندما دخلت مجال أجهزة الكمبيوتر. ولم يكن لدى شركة «بوينج» أي معرفة تقريبًا في مجال الطائرات التجارية عندما صنعت طائرتها «بوينج ٧٠٧». ولو كانت «أمريكان إكسبريس» تشبثت بنطاق نشاطها (الشحن السريع)، لما تواجدت على الأرجح اليوم [ناهيك عن امتلاك شركات محاسبية].

لا نقول إن التقدُّم التطوري يعادل التنوع غير المنهج، أو أن وجود استراتيجية عمل مركزة أمر سيئ بالضرورة. فمثلًا «وول مارت» لا تزال مستمرة في التركيز بثبات على قطاع واحد — البيع بالتجزئة المخفَّض — مع السعي في الوقت نفسه إلى التطوير في إطار نطاق التركيز الضيق هذا. كما أننا لا ندعي أن فكرة «التمسك بالنشاط الأساسي» غير منطقية. السؤال الحقيقي هو: «ما النشاط الأساسي» في شركة بعيدة النظر؟ إجابتنا هي: أيديولوجيتها الأساسية. (كولينز وبوراس، ١٩٩٧: ١٨٦–١٨٧)

كما ترون، السؤال عن الأيديولوجية الأساسية على قدر من الأهمية بحيث ينبغي على أي شركة أن تجيب عنه. قد يذهب المرء إلى القول إنه لو كانت مهنةُ المحاسبة تعثَّرت في نطاقها الضيق، لما استطاعت قط أن تتشعب لتشمل أنشطة متنوعة، مثل إعداد الإقرارات الضريبية ناهيك عن الاستشارات، لكن إذا حددت أيديولوجيتك الأساسية بأنها «مساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم العملية»، فسيصبح النشاط الضريبي والعمل الاستشاري امتدادًا طبيعيًّا لخدمات التدقيق المحاسبي. في مؤتمر عُقد عام ٢٠٠٠ تحت عنوان «حقبة الترفيه الجديدة» برعاية «معهد كاتو»، قدمت كريستي هفنر رئيسة مجلس إدارة

«بلاي بوي إنتربرايزز» التعليقات التالية التي تسلط الضوء على أهمية فهم المجال الذي نعمل فيه:

> قيل إن اسم العلامة التجارية مثل مدينة ترفيهية، ومنتجك مثل هدية تذكارية. فإذا كانت العلامة التجارية جيدة بحق، فإنها لا تكون مجرد شعار محدد لمنتج معين. إنها موقفٌ ووجهةُ نظر، شيء يتفاعل معه الناس ويرتبطون به. لقد ذهب البعض إلى الاعتقاد أنه حتى بعض العلامات التجارية الأكثر نجاحًا اليوم، مثل «كوكاكولا» و«ليفايز»، سوف تندثر في نهاية المطاف إذا ظلت أسيرة لمنتج بعينه. عندما أسس أبي شركة «بلاي بوي» عام ١٩٥٣، لم يكن يتخيل بالتأكيد بناء إمبراطورية، لكن كان لديه إحساس داخلي إيجابي بشأن أشياء من الممكن أن يتبين أنها مهمة للغاية فيما يتعلق بصنع اسم تجاري في نهاية المطاف. ومن بين هذه الأشياء كانت فكرة إصدار مجلة لا تكون فحسب مصدر ترفيه، بل كذلك أسلوب حياة يُروِّج له ويجسده هيفنر نفس من خلال منزل مؤسس مجلة «بلاي بوي» وطائرة الأرنب «بلاك بوني» (عندما استحوذتُ على الشركة في ثمانينيات القرن العشرين)، قررنا أن خبرتنا في النشر ليست أكثر الأصول التي يمكن أن نعزِّزها لدى شركتنا بل اسمنا التجاري، كما قررنا أن نمونا لن يتحقق بإطلاق مجلات أخرى أو الاستحواذ عليها كما فعل كثيرون غيرنا. بتأمل الماضي، يبدو هذا أشبه بفرصة بديهية إلى حد ما، لكنني أُشير إلى وجود شبكة تليفزيونية موسيقية اليوم تحظى بشعبية ضخمة، لكنها لا تحمل اسم «رولينج ستون» وإنما «إم تي في». وتوجد شبكة رياضية تحظى بشعبية ضخمة، لكنها لا تحمل اسم «سبورتس إلستراتيد» بل «إي إس بي إن». وتوجد شبكة إخبارية تحظى بشعبية ضخمة، لكنها لا تحمل اسم «تايم» بل «سي إن إن»؛ ومِن ثَمَّ أعدنا تشكيل الشركة من شركة كانت المجلة مركز نشاطها إلى شركة أصبح فيها الاسم التجاري هو محور التركيز. (مقتبس من «تقرير سياسة معهد كاتو»، يناير-فبراير، ٢٠٠١، صفحة ٦)

لا أتحدث هنا من منطلق التأييد لفكرة صنع «اسم تجاري» لشركتك؛ إذ يوجد كمٌّ هائل من المشكلات تتعلق بهذه الاستراتيجية كما أوضح الكثير من خبراء التسويق في هذه المهنة لوقت طويل (لا سيما بروس ماركوس وتروي ووه)، وأتفق مع وجهات نظرهم بشأن صنع علامة تجارية: فبخلاف الشركات المحاسبية الأربع الكبرى، من الصعب صنع

اسم تجاري لشركة محلية صغيرة؛ إذ إن العملاء يرتبطون بالأشخاص الذين لديهم علاقات معهم لا بالاسم التجاري. إذا كنت تشك في ذلك، فلماذا إذن عندما يغادر شخص ما شركة صغيرة، يكون بمقدوره أن يأخذ معه العملاء الذين كان يخدمهم؟

بول: انظر إلى الأمر من زاوية مختلفة. هل يمكن أن تلفت وفاتك اليوم أنظار عملائك؟ في الواقع، سيلحظون ذلك على الأرجح. وربما يرسلون برقية تعزية لعائلتك ولأصدقائك؛ وربما يدعمون الأشخاص الذين يحتاجون إلى دعمهم؛ بل ربما يحضرون جنازتك (حسب حالة الطقس في ذاك اليوم) أو على الأقل سيحضرون القدَّاس الذي يسبق جنازتك أو يعقبها! هل تستطيع أن تخمن ما سيفعلونه بعد ذلك؟ سوف يذهبون إلى شخص آخر في شركتك ويقولون: «إذن من الذي سيُنجز عملي الآن؟» ويستجيب شخص ما ويؤدي العمل الذي اعتدتَ أن تؤديَه. بل إن الأكثر إثارةً من ذلك أن العملاء ربما يسعدون بما يفعله الشخص الجديد.

بافتراض هذا السيناريو، ثمة سؤالان مهمان هنا: لماذا لا أُدير الشركة الآن بطريقة تجعلها لا تعتمد عليَّ؟ لماذا لا أدير الشركة الآن كما لو كنت سأرحل عنها؟ بعبارة أخرى، لماذا لا أدير الشركة الآن بالطريقة التي تناسب الواقع الفعلي لما سيحدث إذا أنا متُّ؟ عندما تفعل ذلك، يمكنك أن تتعامل مع حقيقة أنك لا تزال على قيد الحياة باعتبارها ميزة لكن مع تعديل ما تفعله. في الواقع، ستصبح مثل النحلة الطنانة.

دعني أوضح سبب ذلك بنقل قصةٍ حكاها والت ديزني؛ إذ قال إن طفلًا طلب منه أن يرسم شخصية «ميكي ماوس». اعترف ديزني للطفل بأنه لم يعد يرسم، فسأله الطفل على الفور: «إذن أنت تبتكر كل هذه النكات والأفكار، أليس كذلك؟» أجابه ديزني بأنه لم يكن يفعل ذلك أيضًا. أخيرًا سأله الطفل: «أخبرني سيد ديزني، ماذا تفعل بالضبط؟» فأجاب قائلًا: «حسنًا، أحيانًا أعتبر نفسي نحلة صغيرة، أنطلق من مكان لآخر في الاستوديو لأجمع الرحيق وأحفز جميع من وُجد. أظن أن تلك هي الوظيفة التي أؤديها.»

لقد أصاب ديزني! نحن نفتقده تمامًا بالطبع مثلما سيفتقدك عملاؤك. لكننا نعشق الموروث (حبوب اللقاح، إن أردت) الذي خلَّفه ديزني؛ فالأشخاص الأقوياء يشاركون ثقافة رائعة بحق وشغفًا بما يفعلونه.

أليس هذا بالفعل ما نريده جميعًا؟ سوف نتناول هذا الأمر بمزيد من التفصيل لاحقًا.

رون: بالنظر إلى الصورة الأشمل، ما نريد أن نقوله هنا إن أيديولوجيتك الأساسية ورؤيتك الجوهرية عنصران مهمَّان في تحديد طبيعة نشاط شركتك والعملاء الذين تخدمهم، والأهم من ذلك الأشياء التي لن تفعلها. ووجود فجوات في السوق يتسق تمام الاتساق مع هذه الرؤية؛ إذ لم تعد الشركات قادرةً على إرضاء جميع العملاء. وكما يقول آرت باومان، محرر «تقرير باومان المحاسبي»: «لسنوات عدة، أصبح واضحًا أن الشركات التي تركز على أهداف محددة هي التي تربح. نرى كل عام الفجوة بين من يملكون ومن لا يملكون في مجال المحاسبة تزداد اتساعًا بسبب هذه المسألة وحدها» (مقتبس في ووه، ٢٠٠١: ٢٦٤).

اقضِ الوقت اللازم للإجابة عن السؤال التالي: «ما طبيعة نشاط شركتي؟» حدِّد أيديولوجية أساسية، من واقع حياة عملائك وكيف يستفيدون مما تفعله. وأيًّا كان ما تقرره، فعليك أن تعي أن شركتك، صغيرة كانت أم كبيرة، هي شركة ذات رأس مال فكري، وهذا هو ما تطوره في نهاية المطاف من أجل تحقيق قيمة وثراء لعملائك وتحقيق نجاحك.

(٦) ما مصدر الأرباح؟

«السفينة في المرفأ آمنة؛ لكن ليس لهذا الغرض تُبنى السفن.»

جون إيه شيد

رون: في ندوات عقدناها حول العالم، عرضنا على المشاركين عوامل الإنتاج التالية في أي اقتصاد، ونوع الدخل المشتق منها:

الأراضي = الإيجارات.
العمالة = الأجور والرواتب.
رأس المال = الأسهم وتوزيعات الأرباح والأرباح الرأسمالية.

ثم نطرح سؤالًا يبدو أنه بسيط على غير الحقيقة: «ما مصدر الأرباح؟» حتمًا سيجيب أحدهم مازحًا: «ساعات العمل المدفوعة الأجر». بطبيعة الحال، عند الأخذ في الاعتبار مسألة أن المحاسبين عاشوا وفق معادلة الممارسة القديمة على مدى جيلين، ربما لا تنطوي الإجابة على مزاح. ومع ذلك، فالإجابة الفعلية هي: مصدر الأرباح «المخاطرة».

فكلمة entrepreneur (رائد الأعمال) مصدرها الكلمة الفرنسية entreprendre التي تعني «أخذ على عاتقه» أو «التزم»، وهي مصدر الكلمة الإنجليزية enterprise التي تعني «مشروعًا» وتعني «مغامرة» أيضًا. وقد صاغ الاقتصادي الفرنسي الرائع جيه بي ساي الكلمة لتعني «صاحب رأس مال المخاطرة» أو «المغامر». لكن ليس رواد الأعمال فحسب هم من يحققون الأرباح؛ بل المنشآت القوية أيضًا.

عندما تنخرط شركة ما في الابتكار، فإنها تُقدم بذلك على مغامرة. في اللغة الإيطالية اشتُقَّت كلمة «مخاطرة» من risicare التي تعني «الجرأة» وتوحي بالاختيار وليس القدر كما يوضح بيتر أل برنشتاين في دراسته الرائعة عن المخاطرة التي حملت اسم «رغم الصعاب». في اللغة العربية تعني كلمة «مخاطرة» الجرأة. بعبارة أخرى، كلمة «مخاطرة» تتضمن معانيَ إيجابية. ثمة أربع استجابات تصدر عنا عندما نواجه خطرًا: إما أن نتجنبه، أو نقلل منه، أو نغيره، أو نتقبله. في الواقع، لا يمكن لشركة أن تتجنب المخاطرةَ؛ لأن هذا معناه عدمُ تحقيق أرباح. الهدف هو اتخاذ مخاطر محسوبة واختيارها بحكمة. المشكلة لدى العديد من شركات الخدمات المهنية تتمثَّل في أنها تعمل من أجل تجنُّب الخسارة، وليس تحقيق الفوز. فهذه الشركات تضع سقفًا مريحًا لإيراداتها (باستخدام آلية سعر الكُلفة للمعدلات بالساعة، المشتقة من إضافة صافي دخل مرغوب فيه إلى المصروفات التشغيلية). إنها تفرض ذلك على نفسها، وهذا منشؤه محاولة تجنُّب المخاطرة أو المجهول (وهو أمر باهظ التكلفة عند النظر إلى الفرص الضائعة). فتجنُّب المخاطرة يؤدي إلى فشل الشركة؛ إذ إن الشركة الناجحة يجب أن تسعى لتعظيم فرصها وليس الحد من المخاطرة.

صنَّف بيتر دراكر المخاطرة إلى ثلاث فئات: المخاطرة التي يمكن تحمُّلُها، وتلك التي لا يمكن تحملها، والمخاطرة الإجبارية. أولًا: يوجد نوع من المخاطرة يمكن للشركة أن تتحمله؛ فإذا نجحت في الابتكار، فلن تحقق نتائج هائلة، وإذا أخفقت، فإن ذلك لن يُلحق بها ضررًا جسيمًا. وثانيًا: توجد مخاطرة لا يمكن للشركة أن تتحملها. وهذه المخاطرة تتضمن عادةً ابتكارًا تفتقر الشركة إلى المعرفة اللازمة لتطبيقه، وعادة ما ينتهي الأمر بتعزيز موقف المنافس. وثالثًا: توجد مخاطرة لا تقوى الشركة على عدم الإقدام عليها؛ فعدم تنفيذ هذا الابتكار قد يكون معناه أنه قد تمضي سنوات عديدة على الشركة دون عمل (مقتبس في فلاهيرتي، ١٩٩٩: ١٧٢).

بطبيعة الحال، في هذا الكتاب، نؤيد النوع الثالث من المخاطرة، أو بعبارة أخرى، الإقدام على تلك المخاطر التي تدفع الشركة نحو مستويات أعلى من الفعالية والربحية. غالبًا

ما يُنظر إلى المخاطرة في شركات الخدمات المهنية باعتبارها شيئًا سلبيًّا؛ استخدامًا متهورًا للموارد التي يكون من الأفضل تخصيصها للشركاء. وهذا أبعد ما يكون عن الحقيقة؛ فتخصيص جزء من موارد اليوم للتوقعات المستقبلية يستلزم مخاطرة بالتأكيد، ولكن بما أن هذا هو مصدر الأرباح — ناهيك عن الابتكار والديناميكية والنمو الاقتصادي — فإنها عمليةٌ يجب أن تكون متأصلةً في ثقافة شركة المستقبل. بمنظور الاقتصاد، قد لا تشكل الأرباح سوى ١٠ بالمائة مما يُنتجه الاقتصاد الأمريكي، لكن فيما يتعلق بخلق حافز لإنتاج نسبة الـ ٩٠ بالمائة المتبقية مما ينتجه، تُعدُّ الأرباح أساسية. والأرباح مشتقةً من المخاطرة؛ فالرضا بالوضع القائم ليس خيارًا.

هذه، بالمناسبة، نقطة أخرى جديرة بالملاحظة فيما يتصل بمعادلة الممارسة الجديدة؛ لأنها تجعل المعادلة تبدو كما لو أن الربحية تتحقق عن طريق تعزيز رأس المال الفكري بفعالية وبالسعر المناسب، لكن المعادلة تفتقر إلى التشديد على عنصر المخاطرة. ينبغي أن نتذكر دائمًا أن الأرباح تُشتقُّ في نهاية المطاف من المخاطرة، وأنه لن يكون بمقدور أي معادلة، مهما كانت درجة تعقيدها وتشابكها، أن تأسر لب رائد الأعمال.

موجز ونتائج

وضع هذا الفصل الأساس الذي ترتكز عليه بقية أجزاء الكتاب. لقد غطَّينا جانبًا كبيرًا من الموضوع وعرضنا بعض الأفكار الجذرية. فأوضحنا أن معادلة الممارسة القديمة غير جديرة بمهنتنا النبيلة، وأن هذه المعادلة تعزِّز الأشياء الخاطئة ولا توضح العناصر التي تُشكِّل نجاحنا. أما المعادلة الجديدة فتسُدُّ جميع هذه الثغرات، وهي نموذج جدير بأن يُتمسَّك به في مهنة هي مبعث فخر لنا. وفي حين أنه لا تزال هناك جوانب قصور في المعادلة — فهي لا تجيب عن أسئلة تتعلق بأسباب انخراطنا في هذا المجال وطبيعة المجال الذي نعمل به ومصدر الأرباح — فإنها بمنزلة نقطة انطلاق لفهم عوامل نجاح شركة المستقبل.

الشركات المهنية هي مؤسسات رأس مال فكري، وقد آن الأوان أن تبدأ تلك الشركات في التصرف استنادًا لهذه الحقيقة بدلًا من محاولة تعزيز الكفاءة باستمرار عن طريق التعامل مع رأس مالها البشري كما لو كان البشر آلات بلا عقل، ما يذكرنا بدراسات الحركة والزمن لفريدريك تايلور. فالبشر ليسوا مجرد آلات تتواجد لتعمل ساعات مدفوعة الأجر، ومعادلة الممارسة القديمة تُبقينا أسرى لهذه الوجهة في التفكير. ونعتقد أننا

نستطيع — أو ينبغي علينا — أن نفعل ما هو أفضل من الفرص التي يقدمها لنا النموذج العتيق.

عندما عرضنا على الجمهور معادلة الممارسة الجديدة لأول مرة وقارناها بمعادلة الممارسة القديمة، أوضحت محاسِبة قانونية في فترة الاستراحة أسباب اعتقادها أن المعادلة الجديدة أفضل بكثير من المعادلة القديمة. كان أهم ما قالته: «معادلتكم تقدم عوامل أكثر بكثير مما قدمته المعادلة القديمة، وهذه العوامل من شأنها أن تُمكِّن أي شركة من تحقيق أهدافها. إن الأمر أشبه بالتحرُّر من قفص قيَّد شركتنا لعقود.»

أملنا الكبير أن يكون لهذا النموذج الجديد تأثيرٌ مماثل على جميع من يدرسونه، وأن يُغيِّر سلوكهم. في الواقع إن النموذج القديم مقيد للغاية، ولا يعكس واقع السوق الحالية التي يعمل فيها المهنيون. وينبغي على شركات المستقبل أن تقود المهنة عن طريق اتباع نموذج يليق بميراثها المشرف.

الفصل الرابع

رأس المال الفكري: المصدر الرئيس للثراء

الاستثمار في المعرفة يحقق أفضل العوائد.

بنجامين فرانكلين،
صحيفة «بور ريتشاردز ألماناك»

في عام ١٩٧٤، أسَّس بيل جيتس الذي كان يبلغ حينها تسعة عشر عامًا وبول آلن الذي كان في سن الواحدة والعشرين شركةً أطلقا عليها «تراف أوه داتا» لقراءة بطاقات حاسوبية من آلات كانت ترصد التدفق المروري في البلديات المحلية. حقَّقت هذه الشركة، التي أصبحت في نهاية المطاف شركة «مايكروسوفت»، في عامها الأول إيراداتٍ تُقدَّر بـ ٢٠ ألف دولار أمريكي، ولم يكن بها سوى ثلاثة موظفين. حاليًّا، تفوق القيمة السوقية لشركة «مايكروسوفت» — بحسب اليوم الذي أُجرى فيه التحليل — إجمالي الناتج المحلي لتسع دول تقريبًا (تتجاوزها إسبانيا بهامش بسيط)، ويعمل بها ٤٠ ألف موظف في أكثر من ٦٠ دولة، وتقدَّر إيرادات الشركة بـ ٢٠ مليار دولار أمريكي سنويًّا.

رون: كيف استطاع جيتس وآلن، في مدة تزيد عن جيل بقليل، بناءَ شركة تتجاوز قيمة شركات كبرى — فيما يتعلق بالقيمة السوقية — مثل «جنرال موتورز» و«فورد» و«بوينج» و«سيرز» و«لوكهيد» و«كيلوج» و«سيفواي» و«ماريوت» (بما فيها ريتز كارلتون) و«كوداك» و«كاتربيلر» و«دير» و«يو إس إكس» و«ويرهاوسر» و«يونيون باسيفيك» وغيرها مجتمعة؛ بحسب اليوم الذي أُجرى فيه التحليل؟ بالتأكيد لم يكن

ممكنًا تفسير نجاح شركة «مايكروسوفت» استنادًا إلى معادلة الممارسة القديمة التي ورد ذكرها في الفصل الثاني؛ فالشركة لم تركز على ساعات العمل المدفوعة، كما لم تصمِّم نموذج عمل هرميًّا. إن ما عززته الشركة هو رأس المال الفكري الذي هو المصدر الرئيس لجميع الثروة.

هذا هو المبدأ الأساسي الذي يرتكز عليه الكتاب الذي بين أيدينا، وهو المبدأ الذي صُمِّمت معادلة الممارسة الجديدة من أجل تفسيره. نحن نعتقد أن شركات الخدمات المهنية لا تختلف عن شركة «مايكروسوفت» في أن مصدر ثرائها الرئيس هو قدرتها على تشكيل رأس المال الفكري وصنعه ونشره وبيعه؛ فشركة «مايكروسوفت» رأس مالها الفكري في صورة برامج حاسوبية، وتدمج شركات الخدمات المهنية رأس مالها الفكري في عروض منتجاتها وخدماتها التي تُقدِّمها للعملاء من أجل مساعدتهم على تحقيق أهدافهم العملية والشخصية. فرأس المال الفكري، من منظورٍ اقتصادي، هو الذي يحقِّق الثروة وليس الوسيلة التي يُنتج بها رأس المال الفكري (ساعات العمل المدفوعة مقابل ابتكار شفرة للبرامج الحاسوبية). لكن قدرة رأس المال الفكري على تحقيق الثروة لم تُستوعب جيدًا، لا سيما من قِبل مهنة تأصلت جذورها في معادلة الممارسة القديمة المتمحورة حول الساعات والإيرادات. والدورُ الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق الثروة لم يُستوعب جيدًا، أو يُقَسْ بدقة هو الآخر؛ فالمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا تؤدِّي مهمة بشعة هي تقييم رأس المال الفكري؛ إذ تُعامل معظم تكلفة تشكيل رأس المال البشري باعتبارها غير آنية العائد لأغراض المبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا. وهذا يفسِّر كيف تمثل أصول المبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا لدى «مايكروسوفت»، كما تشير ميزانيتها العمومية، أقل من ١٠ بالمائة من قيمتها السوقية. ليس الهدف هنا هو اقتراح مقاييس أفضل، وهو موضوع سنعود إليه لاحقًا؛ الحقيقة هي أن أهمَّ الأشياء في الحياة لا يمكن قياسها، وهذا يُحدِث حالةً طاغية من عدم الاتساق المعرفي بين المحاسبين؛ لذا نحن لا نحتاج بالضرورة إلى «مقاييس» أفضل، وإنما نحتاج إلى «فهم» أفضل.

اليوم، يُنظر إلى رأس المال الفكري باعتباره مجرد تعبير رنَّان (لاحظ أن هذا التعبير وارد بقائمة التعبيرات الرنانة العشوائية في مجال الأعمال المستخدمة في «مصمم بيان الرسالة العشوائي» على الموقع الإلكتروني لـ «دلبرت» /www.dilbert.com/comics dilbert/career/html/questions) لكن كما أوضحنا في الفصل الثالث، لا يتعلق رأس

المال الفكري بـ «الاقتصاد الجديد»، بل كان دائمًا المحرك الرئيس للثروة — كما زعم الاقتصاديون — منذ ظهور مصطلح «رأس المال البشري» لأول مرة (في وقت ما خلال فترة ستينيات القرن العشرين). لا تكمن الثروة في الأصول المادية أو المال، وإنما تكمن في رأس المال البشري المتأصِّل في الطبيعة الإنسانية، وحيث إن هذا أمرٌ يصعبُ قياسُه للغاية (إذ كيف يتأتَّى للمرء أن يقيس، مثلًا، طموح ستيف جوبز الرامي «لتغيير العالم»؟) فإننا نتجاهلُه في أغلب الأحيان حتى يصبح بديهيًّا للغاية — كما هو الحال مع «مايكروسوفت» — بحيث يتعيَّن علينا الاعتراف بأن نظرياتنا القديمة للثراء لم تعد ملائمة.

تترتَّب على الأفكار نتائج، لكن الأفكار موجودة في كل مكان، إنما المعرفة نادرة، وأولئك الذين يملكون المعرفة المناسبة هم القادرون على تشكيل ثروة هائلة عن طريق الإقدام على المخاطرة اللازمة لاقتناصها، بدءًا من بيل جيتس وبول آلن وصولًا إلى أندرو كارنيجي وتوماس أديسون ووالت ديزني. حتى مصنع الدبابيس الشهير الذي أسسه آدم سميث احتوى على فكرة «تقسيم العمل»، وهي فكرة لتحقيق ثروة هائلة، تبعتها أفكار مثل الإدارة العلمية وخط التجميع الذي من المؤكد أن هنري فورد قد تبناه.

(١) المغالطة المادية

رون: على مدى قرون، ظل الاقتصاديون يوضحون «المغالطة المادية» — فكرة الاعتقاد بأن الثراء يكمن في الأشياء المادية كالذهب والمواد الخام وما إلى ذلك — ومع ذلك لم نستوعب بعدُ هذا المفهوم الاقتصادي البسيط على ما يبدو. يبدو أننا نعتقد أن «المادة» أهمُّ من «العقل»، في حين أن المفردتَين متضادتان تمامًا؛ فدولٌ مثل تايوان وهونج كونج وسنغافورة لا تملك «موارد طبيعية»، ومع ذلك فإن هذه الدول جميعًا لديها مستوى معيشة أعلى من روسيا وإندونيسيا الغنيتَين بالموارد الطبيعية.

من منظور مؤسسي، ثمة حادثة كاشفة في بداية المسيرة المهنية لوالت ديزني يمكن أن تسلط الضوء على المغالطة المادية، وذلك على نطاق أصغر وأكثر بشرية.

> بالعودة إلى فترة العشرينيات من القرن العشرين، عندما خرج ديزني إلى النور لأول مرة كرسام كاريكاتيري، مكَّنته نجاحاته من تأسيس استوديو والاستعانة برسامين آخرين لرسم آلاف الصور المطلوبة لأفلام الرسوم المتحركة. حقَّقت

استوديوهات ديزني نجاحًا مبكرًا بفضل شخصية كرتونية كانت تُدعى «الأرنب أوزوالد» الذي كانت تملك حقوق تأليفه شركة توزيع سينمائية وليس ديزني. قرَّرت شركة التوزيع تلك أن تتخلى عن التعامل مع ديزني ودفع أموال له، وأن تتعامل مباشرةً مع رساميه لينتجوا معًا المنتَج ويسوِّقوه. بمنظور المغالطة المادية، أصبح ديزني زائدًا عن الحاجة؛ فلم يعد يرسم الرسوم الكاريكاتيرية ولا ينقل الأفلام إلى المسارح ولا يعرضها على الجمهور. وتوقَّعت الشركة الموزعة، بمعاونة موظفي ديزني وحقوق نشر شخصية ديزني أن تحقق ربحًا بعد هذا الانقلاب المفاجئ ضد ديزني، لكن دون أفكار ديزني أصبحت الشخصية التي كانت مهمة في السابق عديمة القيمة على حين غرة كما تبين من حصيلة شباك التذاكر. إن ما بيع بالفعل هو أفكار وخيالات ديزني، أما الأشياء المادية كالرسومات والسينما والمسارح فلم تكن سوى وسائط؛ فلم يمضِ وقت طويل حتى أُجري الترتيب لمجموعة أخرى من الوسائط وجُسِّدت الأفكار في شخصية جديدة — «ميكي ماوس» — الذي سجل ديزني حقوق تأليفه باسمه.

كثير من المنتجات التي تُلبي متطلبات الحياة العصرية ليست سوى تجسيدٍ ماديٍّ للأفكار، ولا يقتصر الأمر على أفكار أديسون أو فورد، بل يشمل أيضًا أفكار عدد هائل من أشخاص غير معروفين يتخيَّلون تصميم المتاجر الكبرى ومواقع محطات الوقود وملايين الأشياء الأخرى التي تعتمد عليها رفاهيتنا المادية. تلك الأفكار هي الحاسمة، وليس التنفيذ المادي لها. والمجتمعات التي لديها أناسٌ أكثر ينفذون الجانب المادي وأناس أقل يقدمون الأفكار لا يحققون مستوى أعلى من المعيشة، العكس تمامًا هو الصحيح. ومع ذلك لا تزال المغالطة المادية مستمرة، دون أن تُزحزحها هذه الأدلة أو غيرها. (سويل، ١٩٨٠: ٧١-٧٢)

توضح المغالطة المادية السبب وراء قول أندرو كارنيجي ذات مرة بثقة تامة: «يمكنك أن تنتزع منا مصانعنا وتجارتنا ووسائل نقلنا وأموالنا — دون أن تترك لنا سوى مؤسستنا — وخلال أربعة أعوام، سنعيد بناء أنفسنا.» (مقتبس في براندن، ١٩٩٨: ٣٥). فهذا لا يشكِّل عائقًا في شركة خدمة مهنية؛ فقدرتك على صنع الثروة تكمن في رأس مالك الفكري؛ أو بعبارة أخرى في رأس مالك البشري والهيكلي والاجتماعي.

(٢) أكثر الموارد ندرة على الإطلاق

رون: قد يكون الفارق بين الأفكار والمعرفة خفيًّا، لكن الخبير الإداري سِيد سيزر أوضح هذا الفارق على أفضل نحو عندما تندَّر قائلًا: «الرجل الذي اخترع أول عجلة كان أحمق، أما الذي اخترع العجلات الثلاث الأخرى فكان عبقريًّا» (مقتبس في ستيوارت، ٢٠٠١: ٩٠). بالرغم من انتشار المعارف العامة في كل مكان، فإن المعرفة النوعية والمتخصصة نادرة. وفيما يلي يوضح توماس سويل الفارق بين «المعرفة العامة» و«المعرفة النوعية المتخصصة» بهذا المثال التاريخي:

> إحدى الكوارث الكلاسيكية للتخطيط الحكومي تضمنت محاولات الحكومة البريطانية زراعة الفول السوداني في المستعمرة البريطانية روديسيا في أعقاب الحرب العالمية الثانية. بالرغم من فشل هذه الخطة وفداحة تكلفتها، ظل المزارعون العاديون حول العالم لأجيال يحددون أين وكيف يزرعون الفول السوداني، كلٌّ في أرضه، التي كانت خصائص كل منها معلومة من واقع الخبرة الشخصية المباشرة. لماذا كانت هذه الخطة الحكومية الرامية إلى زراعة الفول السوداني كارثةً اقتصادية، في الوقت الذي كان فيه المزارعون الذين لم يتلقَّوا قدرًا كافيًا من التعليم — أو حتى الأميون — قادرين على فعل ما لم يقدر عليه الخبراء الذين حصلوا على قدر وافر من التعليم؟ يرجع ذلك إلى أن المزارعين لديهم معرفة متخصصة، وهي في الغالب أكثر أهمية بكثير من «المعرفة العامة». (سويل، ٢٠٠٠: ٢٥٠)

في عمله الرائد عن المعرفة الذي حمل اسم «المعرفة والقرارات»، يُحدد سويل أنواعًا مختلفة من الأفكار استنادًا إلى علاقتها بعملية التوثيق: «ثمة أفكار مهيأة بطريقة منهجية للتوثيق (النظريات) وأفكار غير مشتقة من أي عملية منهجية (الرؤى) وأفكار لا تصمد أمام أي عملية توثيق (الأوهام) وأفكار تُعفي نفسها من أي عملية توثيق (الأساطير) وأفكار اجتازت بالفعل عمليات التوثيق (الحقائق) إضافة إلى أفكار تبين فشلها — أو من المؤكد أنها ستفشل — في تلك العمليات (الأكاذيب — بما في ذلك الأخطاء والادعاءات الزائفة)» (سويل، ١٩٨٠: ٤–٥).

في أي منشأة تجارية، ثمة مصدران محتملان للربح: ربح «اقتصادي» وربح «معرفي»؛ أما الربح «المعرفي» فلديه القدرة على النهوض بالمعرفة النوعية المتخصصة. والسوق،

بمعنى المستهلك المتحكم، هي عملية التوثيق التي يُلمح إليها سويل، على الأقل لأنها ترتبط بعروض المنتجات والخدمات. فأي عروض لا تلقى تقديرًا من جانب المستهلكين سوف تُنبَذ بلا رحمة في السوق الحرة، في حين أن الأفكار التي يبحثها اختصاصيو العلوم الاجتماعية بحرية مثل ماركس لا يكون لها عملية توثيق سريعة أو أكيدة، لا سيما إذا كانت تنسجم مع الاستعدادات والميول العاطفية لدى عدد كافٍ من الناس.

إن الجانب المثير للاهتمام بشأن الاختلاف بين حضارة متقدمة وأخرى بدائية لا يتمثل في مسألة أن كل شخص لديه معرفة أكبر وإنما يتمثل في الواقع في أنه يحتاج إلى قدر أقل بكثير من المعرفة. فلا بد أن يكون الهمجي البدائي قادرًا على إنتاج مجموعة كبيرة من السلع والخدمات لنفسه ولأسرته، في حين يمكن أن يكتفيَ ميكانيكي السيارات اليوم بمجرد معرفة جانب تخصصه فحسب؛ إذ سيعتمد على المعرفة النوعية المتخصصة لدى الآخرين من أجل تلبية احتياجاته من الأخشاب والطعام والملابس والخدمات الطبية. فقد كان المصور الفوتوغرافي خلال الحرب الأهلية يتعين عليه أن يملك معرفة عن العملية الفوتوغرافية تفوق ما يحتاج إلى معرفته مستخدم آلة التصوير الرقمية اليوم.

ثمة منظور آخر تنظر من خلاله إلى شركتك وهو أن تعتبرها مؤسسةً تعرف الطريقة التي تُنجز بها الأشياء. فالمعرفة، على عكس الأصول المادية والمالية، هي ما يُعرِّفه الاقتصاديون باسم «الأصل غير التنافسي»، بمعنى أنه يمكن أن يستفيد منه أكثر من شخص في الوقت نفسه دون تنافس عليه. فعندما تقرر شركة الخطوط الجوية «يونايتد إيرلاينز» تخصيص طائرة بوينج ٧٧٧ لرحلات بين سان فرانسيسكو ولندن، لا يمكن استخدام الطائرة نفسها لرحلات بين سان فرانسيسكو وطوكيو، لكن قراءتك لهذا الكتاب ليس معناها عدم قدرة شخص آخر على قراءة نسخة منه في الوقت نفسه. عندما أعطيك رابطة عنقي، فقد تستخدمها الآن ولا أستخدمها؛ لكن عندما أعطيك فكرة — أو معرفة مفيدة — فإنها تصبح متاحة لكل منا، ويمكن أن نطورَها أو نجعلَها أكثر قيمة. لهذا السبب، أطلق اقتصادي ستانفورد بول رومر — وهو مفكر رائد في مجال المعرفة واقتصاد النمو — على المعرفة: المصدر الوحيد غير المحدود الذي ينمو مع استخدامه. ويوجز توماس ستيوارت، وهو مفكر ومؤلِّف رائد في مجال رأس المال الفكري، هذا الأمر، وذلك في مجلة «فورتشن»، بقوله: «عندما تبيع لي كعكة، فإنها لم تعد ملكًا لك، وعندما تبيع لي وصفة طعام، فإنها تصبح ملكًا لنا نحن الاثنين. فيما يتعلق بالأصول الفكرية والمُخرَجات غير المادية، يمكنك أن تحصل على كعكتك وتأكلها أيضًا. لكن لا يمكنك أن تعيدَها إلى صاحبها. ويمكن أن يستعيد البائع سيارته، لكن لا يمكنه فعل ذلك مع حقيقة

من الحقائق» (ستيوارت، ١٩٩٧: ١٧١). هل تعتقد أن إميريل لاجاسي، وهو من مشاهير الطهاة، يفهم هذه الفكرة؟

هذه هي الاستراتيجية التي اتبعها سام والتون مع «وول مارت»: فقد استعاض عن «المخزون السلعي» بـ «المعرفة». إذا فكرت في الأمر، فإن المخزون السلعي هو بديل المعرفة. فإذا عرفت بالضبط عدد شرائح اللحم وعُلب الفول وغير ذلك من السلع الغذائية التي ستستخدمها الشهر القادم، فلن تكون بحاجة إلى مخزن مليء بالسلع. وإذا علم الجندي بالضبط عدد الرصاصات التي سيُطلِقها قبل الذهاب إلى المعركة، فيمكنه ألَّا يحشوَ سلاحه برصاصات إضافية ومِن ثَمَّ يخفِّف من حمولته. إن عدم وجود المعرفة هو ما يتطلَّب مخزونًا سلعيًّا. ومن خلال إمداد والتون مورديه بمعلومات آنية، استطاع أن يقلِّل من التكاليف الضخمة التي يتكبَّدها نتيجة لعمليات النقل والتوزيع المرتبطة بالمخزون السلعي؛ ومِن ثَمَّ يعود ما يوفره من مالٍ بالنفع على عميله النهائي.

الشركات اليابانية العاملة في مجال تصنيع السيارات فعلت الشيء نفسه عندما ابتكرت أنظمة مخزون سلعي آنية؛ وذلك بسبب عدم توافر الحيز المكاني الكافي وقلة الموارد التي يمكن اعتبارها مخزونًا سلعيًّا. وفي مجال النشر، ثمة عبارة تهكمية أطلقها ألفريد إيه كاينوف: «ذهب اليوم ليعود غدًا.» مشيرًا إلى ارتفاع معدل إرجاع معظم الكتب. وقد سألت امرأةٌ الناشرَ البريطانيَّ جوناثان كيب في أحد الحفلات التي أُقيمت في لندن: «هل تحتفظ بنسخة من كل كتاب تطبعه؟» ليجيبها قائلًا: «سيدتي، أنا أحتفظ بآلاف النسخ» (مقتبس في فاندربيلت الثاني، ١٩٩٩: ١٨٨).

ضرب رجلٌ مستقيمٌ مثالًا ربما يُعد أحد أفضل الأمثلة على تعزيز رأس المال الفكري من أجل تحقيق الثراء لامرأة مضحكة جدًّا. هذا الرجل هو ديسي أرناز، زوج لوسيل بول. كان مسلسل «أنا أحب لوسي» أحد أوائل مسلسلات كوميديا الموقف الرائعة. وُلد أرناز في كوبا عام ١٩١٧، لكنه لم يُقدِم على المغامرة المهمة في حياته حتى الخمسينيات من القرن العشرين؛ تلك المغامرة كان لها مردود هائل. فنظير خصمٍ من الأجر قدره ١٠٠٠ دولار أمريكي لكل ٣٩ حلقة، منحت شبكة «سي بي إس» التليفزيونية حقوق الملكية الحصرية للزوجين للمسلسل؛ إذ إنه في عام ١٩٥١، كانت تُبَثُّ جميع العروض والبرامج التليفزيونية بثًّا مباشرًا ولم تكن تُحفظ إلا على الكينيسكوب. ومِن ثَمَّ اعتقد مسئولو التليفزيون حينذاك أن عروض الأمس لها نفس قيمة صحف الأمس. كان مسلسل «أنا أحب لوسي» أول عرض يُسجل دون أن يُبَث بثًّا مباشرًا؛ ومِن ثَمَّ كان هناك شيء يستحق البيع بعد

انتهاء البث الأصلي. واليوم، بعد انقضاء نصف قرن تقريبًا، تُباع الحلقة الواحدة بمائة ألف دولار أمريكي. وقد تعلم جيري ساينفيلد من النجاح وأودع في حسابه البنكي نحو ٢٢٥ مليون دولار أمريكي من بيع حقوق البث لمسلسله.

بالنظر إلى الثروة الكامنة في القصص والأغنيات، التي يُفترض أنها المنتجات الأسرع زوالًا، ليس من المستغرب أن قيمة شخصيتي «سكارليت أوهارا» و«ريت بتلر» تجاوزت بكثير قيمة السيارات التي صُنعَت في عام ١٩٣٩ وهو العام الذي عُرض فيه فيلم «ذهب مع الريح».

عندما يجتمع اكتشاف معرفة قيمة جديدة مع معرفة فنية، يصبح لديك الحافز الضروري لتحقيق ثروة جديدة من أجل عملائك. وكما أوضح والت ديزني عندما سُئل عن سر نجاحه: «في الواقع، ليس لديَّ أسرار بشأن منهجيتنا. نحن ماضون قُدمًا بفتح أبواب جديدة وفعل أشياء جديدة لأننا فضوليون. الفضول هو الذي يقودنا باستمرار إلى طرق جديدة. فدائمًا ما نستكشف ونُجرِّب ... هذا الأمر نُطلق عليه هندسة الصورة (مصطلح ابتكره ديزني) أو بعبارة أخرى المزج بين الخيال الإبداعي والمعرفة الفنية» (معهد ديزني، ٢٠٠١: ١١١). ربما تكون المعرفة النوعية المتخصصة نادرة، لكن شركتك يكمن بها جميع أنواع المعرفة المتخصصة القابلة للتطبيق. الهدف هو تعزيز هذه المعرفة واستخدامها في تشكيل معرفة جديدة يمكن إقرارها في السوق من جانب عملائك. وهذا بدوره يصبح رأس المال الفكري لشركتك المؤلَّف من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الاجتماعي. إنه يمثل نقطة الارتكاز النهائية لشركة المستقبل.

(٣) أنواع رأس المال الفكري الثلاثة

رون: مسألة تفوق الأصول غير المادية على الأصول المادية في تحقيق الثراء لا جدالَ فيها، ونحن ننتقل من المنشآت المعتمدة على رأس المال إلى المنشآت المعتمدة على المعرفة. ويُعدُّ نظامُ «سيبر» للحجز والاستعلام التابع لشركة «الخطوط الجوية الأمريكية» مثالًا ممتازًا على ذلك.

في ١١ أكتوبر ١٩٩٦، باعت مؤسسة «إيه إم آر» وهي المؤسسة الأم لشركة الخطوط الجوية الأمريكية ١٨ بالمائة (اجتزاءً من حقوق الملكية) من شركتها التابعة «سيبر» في اكتتاب عام أولي قُدِّرت فيه قيمة «سيبر» بـ ٣٫٣ مليار دولار أمريكي. وكانت قد بلغت القيمة السوقية الإجمالية لمؤسسة «إيه إم آر» (بما يشمل «سيبر») في اليوم السابق نحو

٦٫٥ مليار دولار أمريكي؛ ومِن ثَمَّ فإن نظام الحجز الذي أدرَّ دخلًا من وكلاء الرحلات وغيرهم من مستخدمي الخدمات قد شكَّل نصف القيمة السوقية لمؤسسة «إيه إم آر»، بما يعادل قيمة ثاني أكبر خطوط طيران في العالم، والتي كانت تملك ٦٥٠ خطًّا من خطوط الطيران (في عام ١٩٩٦) وغير ذلك من الأصول المادية والمالية بما يشمل حقوق الهبوط القيِّمة. وقد تمخض استثمار في البحث والتطوير بقيمة ٤٠ مليون دولار أمريكي في «سيبر» خلال فترتَي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين عن قيمة سوقية تُقدَّر بـ ٣٫٣ مليار دولار في منتصف تسعينيات القرن العشرين. وبحلول ٣٠ أكتوبر ١٩٩٩، زادت حصة «سيبر» في إجمالي القيمة السوقية لمؤسسة «إيه إم آر» إلى ٦٠ بالمائة، ما يُظهِر قدرةَ الأصول غير المادية على تحقيق القيمة (إمكانية التوسع) مقارنة بالأصول المادية (ليف، ٢٠٠١: ٢٤).

وفي حين أن الخطوط الجوية المملوكة لشركة «الخطوط الجوية الأمريكية» تظهر في ميزانياتها العمومية، لم يُعثَر على «سيبر» في أي مكان. ذات مرة سأل أحد المعلمين يوجي بيرا: «ألَا تعرف أي شيء؟» فأجابه بيرا قائلًا: «إنني حتى لا أشك في أي شيء.» وبالرغم من جوانب قصور المعايير المحاسبية المقبولة عمومًا فيما يتعلق بقياس رأس المال الفكري، فإننا سوف نُقسِّم رأس المال الفكري للشركة إلى ثلاث فئات كما تناولنا في الفصل الثالث، وكما اقترح كارل-إيريك سفيبي في عام ١٩٨٩ وهو مفكر رائد في نظرية المعرفة:

رأس المال البشري.
رأس المال الهيكلي.
رأس المال الاجتماعي. (العملاء، الموردون، الشبكات، مصادر الإحالة، الخريجون ... إلخ.)

سوف نستكشف كلَّ نوعٍ من هذه الأنواع بمزيدٍ من التفصيل في الفصول الثلاثة القادمة. النقطة المهمة التي ينبغي استيعابها جيدًا في هذه المرحلة هي «التفاعُل» بين الأنواع الثلاثة من رأس المال الفكري الذي يخلق فرصًا أمام شركتك لتحقيق الثراء. فمثلًا رأس المال البشري يمكن أن ينمو بطريقتين: عندما تستخدم الشركة المزيد مما يعرفه كل شخص، وعندما يعرف الناس المزيد من الأشياء المفيدة بالنسبة إلى الشركة و/أو عملائها. ولما كانت المعرفة سلعة «غير تنافسية» — بمعنى أن شخصَين يمكن أن يمتلكاها في الوقت نفسه — فإن المعرفة التي يتشاركها الناس هي المعرفة التي تتضاعف بفعالية

داخل المؤسسة؛ وهذا هو السبب وراء قول «ليو بلات»، الرئيس التنفيذي السابق لشركة هوليت-باكارد: «لو تشارك العاملون بشركة «إتش بي» المعرفة بينهم على النحو الأمثل، لأصبحَتْ أرباحنا تعادل ثلاثة أضعاف أرباحنا الحالية.»

ولما كان بالإمكان العثور على المعرفة في أيٍّ مكان تقريبًا، ولا يُشترط أن تكون قد شُكِّلت حديثًا، فمن الضروري أن ندمج رأس المال الاجتماعي في رأس المال الفكري؛ لأن تعريف ما نمتلكه من معرفة على أساس رأس المال البشري والهيكلي فحسب بمثابة تركيز مفرط على المصلحة الذاتية. فينبغي ألَّا تنحصر المعرفة داخل حدود الشركة فحسب، وإنما ينبغي أن تتجاوزها إلى الخارج أيضًا. فعن طريق التوسع في تعريفنا لرأس المال الفكري، بحيث يشمل البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها الشركة، يمكن أن نحظى بمزيدٍ من الفرص لتعزيز معرفتنا؛ لهذا السبب، تمنح «بريتيش بتروليوم» جائزة «لص العام» للشخص الذي استطاع «سرقة» أفضل الأفكار، بينما تمنح شركة «تكساس إنسترومنتس» جائزة «لم تُبتَكر هنا، لكنني فعلتها على أي حال» للأفكار التي تُقتنص داخل أو خارج الشركة. تحتفي شركات المعرفة دائمًا بالتعلُّم، وليس فقط بتطبيق المعرفة على الخدمات التي تقدِّمها لعملائها. ويتعيَّن على شركات الخدمات المهنية أن تتجاوز مجرد استخلاص ثماني ساعات عمل من رأس المال البشري، إنما ينبغي عليها أن تعزِّز الأفكار أيضًا. وهذا يتطلَّب مستوًى مختلفًا من التفكير ومجموعة مقاييس مختلفة تمام الاختلاف من أجل قياس فعالية تعلم الشركات.

معظم المعرفة تتشكل على أيدي الناس وتُتملَّك من جانبهم؛ ومِن ثَمَّ فإنها تكمن في رأس المال البشري لأي شركة. وتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي إحدى المهام الرئيسة لكبير مسئولي المعرفة. وقد صارت الشركات المحاسبية الأربعة الكبرى جميعًا تعيَّن لديها كبيرًا لمسئولي المعرفة؛ وبحلول عام ١٩٩٧، استحدثت خُمس الشركات المدرجة على قائمة مجلة «فورتشن ٥٠٠» هذا المنصب أيضًا. وقد أوجز جون بيتس، كبير مسئولي المعرفة الأسبق بشركة «إرنست ويونج» رسالته المعرفية قائلًا: «نعتقد أن إدارة المعرفة مسألةٌ جوهرية. إنها واحدة من أربع عمليات رئيسة تشمل بيع العمل وإنجاز العمل وإدارة العاملين وإدارة المعرفة.» وكما أوضح توماس ستيوارت: «أوجز بيتس في توصيفه الوظيفي الذي كتبه بنفسه ثلاث مسئوليات لكبير مسئولي المعرفة: الترويج لأهمية تبادل المعرفة، وإدارة ودعم المشروعات التي تُنقب عن المعرفة في أرجاء الشركة وتنشرها وتوزعها؛ وإدارة فريق مكون من نحو ٢٠٠ شخص، أغلبهم في مركز

معرفة الأعمال التابع للشركة في كليفلاند وبنية تحتية على مستوى الشركة من المواقع الإلكترونية» (ستيوارت، ٢٠٠١: ٨٢).

لديَّ تحفظات جدية بشأن «إدارة الموظفين»، لا سيما أننا نتحدث عن المهنيين الذين أومن بقوة أنه لا يمكن «إدارتهم» بالمعنى التقليدي. ومع ذلك، فإن الدور الجوهري لكبير مسئولي المعرفة هو التنقيب عن المعرفة التي تحملها عقول العاملين بشركته. وكما يشير إيكوجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكوتشي في كتابهما «الشركة الصانعة للمعرفة: كيف تخلق الشركات اليابانية ديناميكيات الابتكار»: الفرد هو «صانع» المعرفة والشركة هي «المُعزِّز» لتلك المعرفة (نوناكا وتاكوتشي، ١٩٩٥: ٢٤٠).

هذه ليست مهمةً سهلة؛ إذ يجب أن نُميِّز بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية؛ أما المعرفة الظاهرة فيمكن توثيقها وحفظها في مكان ما؛ في دليل أو خزانة حفظ الملفات أو على المواقع الإلكترونية أو شبكات الإنترنت (الداخلية) ... إلخ. وهذا النوع من المعرفة عادةً ما يتضمَّن رأس المال الهيكلي للشركة. وأما المعرفة الضمنية فهي كائن مختلف. ونقصد بعبارة «معرفة ضمنية» هنا أنها معرفة «صامتة أو خفية»؛ لهذا السبب، يكون من الصعوبة بمكان توضيح الكيفية التي تركب بها الدراجة أو تعوم بها أو تلعب بها الجولف مثل تايجر وودز. يمكنك أن تقرأ جميع المعرفة الظاهرة — في الكتب مثلًا — بشأن الموضوع، لكن إلى أن تؤدي ذلك بالفعل، يظل فهمك محدودًا إلى حد بعيد. المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية يكملان بعضهما بعضًا، فكلمة «ظاهرة» تعني أنها معرفة صريحة يمكن ترتيبها وتوضيحها وتفسيرها. يقول الألمان إن فلانًا لديه «شعور عند أطراف أصابعه» وهو تعبير يشبه المعرفة الضمنية (ستيوارت، ٢٠٠١: ١٢٣). ثمة طريقة مفيدة أخرى للتفكير في هذا الفارق، وهي أن المعلومات يمكن تحويلها إلى صيغة رقمية في حين أن المعرفة جزء أصيل وفطري لدى البشر؛ فقراءتك لكتاب أحد المؤلفين تجربة مختلفة تمامًا عن تجربة تحدُّثك معه شخصيًّا عن الكتاب. فالتجربة الأخيرة تمنحك شعورًا أكثر بالسياق وتزيدك وعيًا به فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرة الموثقة في الكتاب، وقد تكون أكثر قيمة ونفعًا في بعض الأحيان. يمكنك أيضًا أن تتأمَّل الفارق بين قراءة ملف أحد العملاء — بما يشمل الإقرار الضريبي والقوائم المالية وما إلى ذلك — والتحدث شخصيًّا مع العميل.

هذا النوع من نقل المعرفة عملية «اجتماعية» بين الأفراد، وهي ذات أهمية خاصة لدى شركات الخدمات المهنية حيث القدر الكبير من رأس المال الفكري يكون على هيئة

معرفة ضمنية «أكثر رسوخًا». يفترض نوناكا وتاكوتشي أربعة أنظمة مختلفة لتحويل المعرفة:

(١) من معرفة ضمنية إلى أخرى ضمنية، وهو ما نُطلق عليه التفاعل الاجتماعي.
(٢) من معرفة ضمنية إلى أخرى ظاهرة، وهو ما نُطلق عليه الإظهار.
(٣) من معرفة ظاهرة إلى أخرى ظاهرة، وهو ما نُطلق عليه الدمج.
(٤) من معرفة ظاهرة إلى أخرى ضمنية، وهو ما نُطلق عليه الاستدخال. (نوناكا وتاكوتشي، ١٩٩٥: ٦٢)

من المهم تفعيل الأنظمة الأربعة جميعها في أي شركة، لكن ما مقدار الوقت الذي تقضيه الشركة عادةً في توثيق ومشاركة ما بحوزتها من معرفة عندما يكون مقياسها الأساسي عدد الساعات المدفوعة التي أنجزَتْها خلال الأسبوع الماضي؟ كم من الوقت تقضي الشركات لتوجيه الشركات الزميلة بشأن أهمية التعلم ومشاركة المعرفة؟ لقد قال يوجي بيرا عن بيل ديكي: «إنه يعلمني خبرته كاملةً.» صحيح أن ذلك يحدث في معظم الشركات، لكنه يحدث بطريقة عشوائية وبالقدر المطلوب فحسب، بدلًا من أن يتم كجزء منهجي وقابل للقياس من معايير أداء أفراد الفريق. ببساطة لا توجد آلية لدى معظم الشركات لإثابة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة الضمنية مع الشركات الزميلة أو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق كتابة تقرير ما بعد الحدث (تقرير مستعار من الجيش الأمريكي سوف نتناوله بمزيد من التفصيل في الفصل السادس) عن الالتزامات المعقدة. ونظرًا لأن معظم الشركات تقع في شَرَك التركيز المفرط على ساعات العمل المدفوعة وقوائم الدخل لديها، فإنها لا تبني ميزانيتها العمومية، والأصل الأساسي هو المعرفة التي تتواجد داخل الشركة. ومع ذلك فإن الاستحواذ على هذا النوع من المعرفة يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة للغاية بالنسبة إلى الشركة فيما يتصل بتعزيز القدرة على التفويض لأفراد الفريق الأقل خبرة، وكطريقة لزيادة رأس المال الهيكلي للشركة تحسبًا لأن يُقرر مستثمرون معينون لرأس المال البشري عدم العودة للعمل.

لا شك أن إدارة المعرفة الظاهرة أسهل من إدارة المعرفة الضمنية؛ إذ إن المعرفة الضمنية تتواجد في عقول المهنيين الذين أقل ما يقال عنهم إنهم يصعب إدارتهم. كما أنه من غير الممكن الاستحواذ على كامل المعرفة الضمنية الموجودة داخل عقل كل فرد من أفراد الفريق، لكن هذا ليس هو الهدف. الهدف هو الاستحواذ على جُلِّ تلك المعرفة ووضعها في مكان ما (في ملف أو شبكة الإنترنت أو على البوابة الإلكترونية … إلخ.) بحيث

يستطيع جميع من في الشركة الحصول عليها متى احتاجوا إليها. بهذه الطريقة لا نُضطر دومًا إلى إعادة اختراع العجلة، بل نحاول فهم أكثر الطرق فعالية لوضع العجلات الثلاث الأخرى بطريقة تمكننا من بلوغ وجهتنا. يقدم توماس ستيوارت هذه النصيحة الذكية من أجل إدارة المعرفة الظاهرة: «اجمعها، تأكد من صحتها، قنِّنها واجعلها بسيطة بقدر المستطاع، حدِّثها وعزِّزها، وتأكد من أن جميع من يحتاجون إليها يعلمون بوجودها ومن أين يحصلون عليها وكيف يستخدمونها، واحرص على أتمتة وتعجيل عمليات استرجاعها وتطبيقها، وأضف إليها، ولاحق قضائيًّا أي محتال يسرقها» (ستيوارت، ٢٠٠١: ١٢٤).

يسعى الخبير ستان ديفيز إلى جعل عملائه يفكرون في صنع «منتجات ذكية»، وفي سبيل هذا الغرض يطرح تدريبًا معيَّنًا: «ما الذي ترغب ماكينة المياه الغازية «كوكاكولا» في معرفته؟» (المرجع السابق: ١٤٦). بعض أكثر الإجابات بداهة قد تكون مخزونها السلعي ورقم هاتف موزِّعها بحيث يمكنها أن تُموَّن من جديد عند الحاجة والمكان الذي تُوضع فيه، وما إذا كانت العملات التي تُوضع فيها حقيقية أم مزيفة. واليوم، يوجد بعض ماكينات البيع المزودة بالتكنولوجيا التي تُمكِّنك من شراء زجاجة «كوكاكولا» من خلال هاتفك الجوال. ثمة معلومة أخرى مهمة — وقد أعلنت «كوكاكولا» بالفعل هذه السياسة في بيان صحفي، لكنها قررت إلغاءها بعد أن حظيت بدعاية سلبية — وهي درجة الحرارة بالخارج حتى تستطيع أن تضبط سعر المشروبات في الأيام الحارة. والغرض من التدريب هو محاولة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. ويمكن أن تفعل شركتك الشيء نفسه بشيء من التفكير الإبداعي.

(٤) هل هذا كله أمر جيد؟

رون: قبل أن ننتقل من حديثنا عن هذا الموضوع المهم المتعلِّق برأس المال الفكري إلى مناقشة تفاصيل كل عنصر في الفصل التالي، من الضروري توضيح شيء ما قد لا يبدو بديهيًّا من الوهلة الأولى. عند مناقشة رأس المال الفكري، يحدث هذا في سياق إيجابي جدًّا، ومعظم الأمثلة التي نستخدمها مستقاةٌ من نجاحات في تعزيز رأس المال الفكري مثل نظام «سيبر» للحجز. وبطبيعة الحال، لا تعد جميع مشروعات البحث والتطوير أو المنتجات الجديدة ناجحة، ومعدل الفشل في الواقع مرتفع للغاية؛ إذ تخفق معظم العقاقير الجديدة، وكذلك معظم المنتجات الاستهلاكية والكتب المنشورة. وتنطوي الاستثمارات في الأصول غير المادية على مستويات أكثر ارتفاعًا بكثير من المخاطرة وعدم الوضوح مقارنة

بالأصول المادية. فإذا أخفق البرنامج الحاسوبي الذي أنتجتُه، فإن التكاليف عادة ما تُكون قد ضاعت إلى الأبد ما لم أستطع استغلال المعرفة التي اكتسبتُها في محاولة أخرى (هذا هو النوع الثاني من المكسب المحتمل من مخاطرة ما، وهو ما يُعرف بالربح المعرفي الذي ذكرناه آنفًا، والذي يتعلق بالارتقاء بالمعرفة.) لكن إذا اشتريتُ مبنًى مكتبيًّا أو متجرًا تجاريًّا، وأخفق، فيمكنني استعادة جزء من استثماري على أقل تقدير.

لكن هذه ليست النقطة الرئيسة التي أريد أن أشدِّد عليها الآن. الشيء المهم هنا هو أنه يوجد ما يُطلق عليه «رأس المال البشري السلبي» و«رأس المال الهيكلي السلبي» و«رأس المال الاجتماعي السلبي». هذا بالتأكيد يبدو مناقضًا للحدس، لكنه مع ذلك صحيح. فليس كل شيء نعرفه جيدًا. تأمَّل مثلًا رأس المال الفكري الذي يمتلكه اللص؛ إنه يمثل معرفة من منظور أنه يعرف كيف يمارس حِرْفته تمامًا مثلما تعرف شركة «يونايتد إيرلاينز» كيفية تنظيم رحلات الطيران ونقل المسافرين حول العالم، لكن هذا لا يمنح المعرفة قيمة؛ فالمعرفة، فيما يتعلق باللصوص، تؤثر سلبًا على المجتمع.

انظر إلى البلدان التي تتشبث بعناد بمبادئ الاشتراكية أو الماركسية، بالرغم من أن كلتا النظريتَين المتعلقتَين بالتنظيم الاجتماعي قد دحضَتْهما الأدلة التجريبية. فثمة رأس مالٍ اجتماعي سلبي هائل تشكَّل على مدى العقود الأربعة المنصرمة في كوبا في عهد الرئيس كاسترو مثلما تشكَّل في عهد الاتحاد السوفييتي السابق. وبينما تناضل الأخيرة من أجل التحوُّل إلى اقتصاد السوق الحرة، لا تزال هذه الموروثات السلبية محسوسة (كعدم وجود حقوق ملكية خاصة آمنة، وعدم وجود نظام قضائي كفء للبت في المنازعات، وعدم وجود نظام مصرفي أو ائتماني فعَّال وما إلى ذلك). وعندما سُئل الرئيس رونالد ريجان عن رأيه في جدار برلين إبَّان زيارته لألمانيا، قال بإيجاز: «إنه قبيحٌ بقدر قبح الفكرة التي كانت وراءه» (موريس، ١٩٩٩: ٤٦١).

الأمثلة على رأس المال الفكري السلبي لدى شركتك يمكن أن تشمل التمسُّكَ الصارمَ بالطرق القديمة التي تعيق موظفيك عن الاستفادة المثلى من إمكاناتهم. ويأتي على رأس القائمة الساعات المدفوعة، والتسعير على أساس الكلفة، وسجلات ساعات العمل، وعدم التفويض، وغير ذلك من أشكال رأس المال الفكري السلبي التي تُدمَج في ثقافة كل شركة على حدة وثقافة المهنة ككل أيضًا. وهذه الأفكار عُزِّزت في كل نوع من أنواع المعرفة التي نُوقشت هنا — رأس المال البشري والهيكلي والاجتماعي بالتأكيد — وأصبحت جزءًا من أنظمة معرفتنا الضمنية والظاهرة. وأحد أهداف هذا الكتاب تسليط الضوء على فكرة

أن أنظمة الموروثات هذه هي في الواقع أشكالٌ سلبية من رأس المال الفكري وينبغي أن تتغيَّر في شركة المستقبل.

موجز ونتائج

في هذا الفصل، تناولْنا فكرة أن المصدر الرئيس للثروة في أي اقتصاد هو رأس المال الفكري؛ ولأغراض مناقشة شركة المستقبل، قسَّمنا رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر محددة هي رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي. وقد أشرنا إلى الحقيقة التي تفيد بأن رأس المال الفكري لا يُقاس بدقَّةٍ في القوائم المالية القياسية وفق المعايير المحاسبية المقبولة عمومًا، وبأن قدرتنا على اقتناص قيمة الأصول غير المادية محدودة للغاية. على مدى التاريخ، كانت «المغالطة المادية» فكرة سادت بقوة مفادها أن الثروة كامنة في الأصول المادية المحسوسة. كما ناقشنا أيضًا كيف أن المعرفة النوعية المتخصصة تُعد أكثر الموارد ندرة على الإطلاق، وأن التفاعل بين الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري — البشري والهيكلي والاجتماعي — هو ما يُحقِّق الثراء. وأخيرًا، بحثْنا الفارق بين المعرفة الظاهرة والضمنية وإلى أي مدى من الأهمية بمكان بالنسبة إلى الشركات أن تقتنص كلا النوعين من المعرفة وتستغلهما وتعززهما، وكيف يمكن أن تكون بعض أشكال رأس المال الفكري سلبيةً وضارةً في واقع الأمر.

والجانب الأهم في الاقتصاد يتمثل في رأس المال البشري الذي سوف نناقشه فيما يلي؛ إذ إنه يتعلق بالأداء الفعال لشركة المستقبل.

الفصل الخامس

رأس المال البشري: موظَّفوك ليسوا أصولًا، هم متطوعون

أكثر رءوس الأموال قيمة هو رأس المال الذي يُستثمر في البشر.

ألفريد مارشال، «مبادئ الاقتصاد»، ١٨٩٠

في مجتمع المعرفة، أكثر الافتراضات أرجحية للمؤسسات — وهو بالتأكيد الافتراض الذي تُدير شئونها بناءً عليه — هو أنها تحتاج إلى مشتغلين بالمعرفة أكثر بكثير من احتياج المشتغلين بالمعرفة إليها.

بيتر دراكر (مقتبس في ديفيد بويل،
«حصيلة التذمر»، ٢٠٠١)

استُخدم مصطلح «رأس المال البشري» لأول مرة من جانب الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل ثيودور دبليو شولتز، وذلك في مقال نُشر عام ١٩٦١ في مجلة «أمريكان إيكونوميك ريفيو». وكانت أطروحته الأساسية تتمحور حول فكرة أن الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن يُخصَّص له حيز مثلما يُخصَّص حيز للمباني والتجهيزات والآلات. هذا ليس مفهومًا جديدًا، لكنه بالتأكيد يقود إلى نقطة التقاء بين الاقتصاد ومهنة المحاسبة على الأقل من الناحية النظرية؛ فقد كان الاقتصاديون يقولون إن المحاسبين يجب أن يتعاملوا مع الاستثمار في البشر بالطريقة نفسها التي يتعاملون بها مع الاستثمار في الأشياء؛ لكننا نحن المحاسبين لم نتعلم الدرس أبدًا، ونواصل التعامل مع الموظفين باعتبارهم مجرد نفقات.

رون: التحدي الواضح هو أن الاستثمار في الأصول المادية المحسوسة يمكن حسابه وفهمه، لكن يتعذر ذلك فيما يتصل بالاستثمار في البشر. إن الأمر أشبه بتقدير المحاسبين لقيمة الإنسان العادي بثلاثة دولارات بما أن هذه هي القيمة التقريبية لعناصرنا الكيميائية المختلفة. من الصعوبة بمكان رؤية الملصق الخارجي عندما تكون بداخل زجاجة الخمر. فرأس المال البشري مثل المادة المظلمة من الكون؛ إذ نعلم أنها موجودة لكننا لا نستطيع قياسها. ومن جديد، كان بيتر دراكر في صدارة المفكرين في هذا الجانب عندما ابتكر مصطلحَي «مجتمع المعرفة» و«المشتغلون بالمعرفة» في كتابه الذي نُشر عام ١٩٦٨ تحت عنوان «عصر الانقطاع». فقد افترض أن قانون حقوق الجنود العائدين من الحرب — الذي أتاح التعليم العالي لنحو ٢٣٣٢٠٠٠ محارب، وكان بالتأكيد أضخم استثمار في رأس المال البشري حتى ذلك الوقت — أحدث التحوُّل إلى مجتمع المعرفة. وحاليًّا، يُعيَّن أقل من خُمس قوة العمل في وظائف مكتبية في حين يُمثل المشتغلون بالمعرفة نحو خُمسي قوة العمل.

لا يسهم المهنيون بعملهم فحسب، ولكنهم يُسهمون بالمعرفة أيضًا في الشركات التي تُعيِّنهم؛ هم مشتغلون بالمعرفة بكل ما تحمله الكلمة من معنى. فلو كان المجهود البدني هو الأهم، لتوقعنا من العاملين الأصغر سنًّا أن يحققوا مستويات الدخل الأعلى بما أن القوة البدنية تكون في أوجها في هذه المرحلة الحياتية. في الواقع، إن ما نراه هو أنه بينما يتقدَّم المشتغلون بالمعرفة في العمر، ترتفع دخولهم، وهذا يتَّسق مع نظرية رأس المال البشري التي قدمها شولتز وغيره من الاقتصاديين. فمن الممكن النظر إلى الدخل المتزايد باعتباره «أرباحًا» متزايدة من استثمارات في رأس المال البشري، بالرغم من أننا قد نُطلِق على هذا الدخل «أجورًا» من منظور محاسبي. ولا يمكن التقليل من أهمية رأس المال البشري مطلقًا، حتى من المنظور غير الاقتصادي، كما يوضح المثال التالي المقتبس من كتاب توماس سويل الرائع الذي يحمل اسم «الاقتصاد الأساسي: دليل المواطن للاقتصاد»:

> أَسهم عدم فهم أهمية رأس المال البشري في هزيمة الألمان واليابان في الحرب العالمية الثانية. وقد مثَّل المقاتلون الطيارون الخبراء بالحروب استثمارًا كبيرًا جدًّا في رأس المال البشري. ومع ذلك لم يُخرِج الألمان واليابانيون بطريقة منهجية طياريهم الخبراء من مهامهم القتالية من أجل صون رأس مالهم البشري وتوجيههم لنقل جانب من رأس مالهم البشري إلى الطيارين الجدد

الذين تعوزهم الخبرة، والذين لا يزالون يتدرَّبون على أداء المهام القتالية. وقد اتبع كلا الطرفين السياسات التي وضعها الألمان: «لا تتوقف عن الطيران حتى الموت.»

وكانت المحصلة النهائية هي أنه في الوقت الذي كان يُعدُّ فيه الطيارون المقاتلون الألمان واليابانيون خصومًا مرعبين للطيارين الأمريكيين والبريطانيين الذين قاتلوهم في وقت مبكر من الحرب، فقد رجحت كِفة المهارات لصالح الطيارين الأمريكيين والبريطانيين في وقت لاحق من الحرب، بعد أن فُقِد جانبٌ كبيرٌ من رأس المال البشري الألماني والياباني في الجو عندما قُتل المقاتلون الطيارون الأكثر كفاءة وخبرة، وحلَّ محلهم طيارون يفتقرون إلى الخبرة كانوا في حاجة إلى تعلم كل شيء في عمليات قتالية جوية مباشرة كان الخطأ البسيط فيها مهلكًا. إن المفاهيم الاقتصادية تنطبق حتى عندما لا يحدث تبادل أموال. وقد كانت القوات الجوية الألمانية واليابانية أقل كفاءة في تخصيص الموارد الشحيحة التي كان لها استخداماتٌ بديلة.

قد لا يروق لبعض الناس فكرة اعتبار البشر رأسَ مالٍ. هذا ليس تحقيرًا من شأنهم بل تعزيزًا لقيمة الحياة البشرية. فإضافة إلى القيمة الجوهرية للحياة بالنسبة إلى كل فرد، تُبرز فكرة رأس المال البشري قيمة هذا الفرد بالنسبة إلى الآخرين. والممارسة العسكرية القديمة ببذل الجهود القصوى من أجل إنقاذ مدفع في معركة في الوقت الذي يُستخدم فيه الجنود كما لو كانوا موردًا يمكن تعويضه، فتحت الباب منذ ذلك الحين أمام استخدام أسلحة عالية التقنية وباهظة التكلفة كما هو الحال في حرب الخليج عام ١٩٩١؛ من أجل التقليل من الوفيات بين العسكريين إلى أدنى درجة ممكنة؛ إذ اعتُبروا رأس مال بشري عالي القيمة. (سويل، ٢٠٠٠: ٣٤١–٣٤٢)

بول: تعليق «لا تتوقف عن الطيران حتى الموت.» ملائم تمامًا هنا. ففي العديد من الشركات، يكون الشعار الظاهر هو «استمر في احتساب ساعات العمل حتى تنفد تمامًا.»

رون: على مدى التاريخ، لم يشعر الناس بارتياح بشأن شراء وبيع العمال، كموروث على الأغلب للاسترقاق (ممارسة تواجدت في كل قارة قطنها بشر). غير أن أغلب الدخل

الشخصي مشتق من الرواتب والأجور؛ ومِن ثَمَّ فإن التفكير على أساس مستثمري رأس المال البشري يُضفي كرامة واحترامًا على قيمة كل شخص. وكلمة «بشري» مشتقة من كلمة لاتينية معناها بالعربية «إنسان»، ومصطلح «رأس المال» مشتقٌّ من كلمة لاتينية معناها «رأس». بعبارة أخرى، رأس المال جميعه مصدره العقل، كما ناقشنا في الفصل الرابع. وبأسلوب صارم، لا تُصنع معرفة شركة الخدمات المهنية إلا على أيدي أفراد — وإن كان جانب منها يُصنع على أيدي أفراد لا يعملون لدى الشركة — ومِن ثَمَّ لا يمكن أن تُصنع المعرفة دون بشر. جذب مشتغلين بالمعرفة والاحتفاظ بهم حاليًّا أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات من جميع الأحجام، وفقًا لاستطلاعات إدارة الممارسات المحاسبية التي أُجريت منذ سنوات عديدة، والتي دائمًا ما تُصنَّف في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية. ثمة عدة أسباب وراء كون مسألة جذب المواهب والاحتفاظ بها قد أصبحت قضيةً كبيرة هذه الأيام، ما يُسبِّب ذعرًا بين قادة الشركات حول العالم.

يمثل متوسط العمر أحد هذه الأسباب؛ فعمر المشتغل العادي بالمعرفة اليوم سوف يتجاوز عمر رب العمل؛ حيث يبلغ متوسط الفترة الإنتاجية للمشتغل العادي بالمعرفة نحو ٥٠ عامًا مقارنة بمتوسط الفترة الإنتاجية للمؤسسة التي تبلغ نحو ٣٠ عامًا. وهذا يُترجم إلى مشتغل عادي بالمعرفة يعمل في أكثر من وظيفة، بل يكون أمامه أكثر من حياة مهنية واحدة مقارنة بمن سبقوه منذ قرن من الزمن. ثمة سبب آخر وهو التراجع الشديد في أعداد الأشخاص الذين ينضمون إلى المهنة في المرحلة الجامعية — تراجع بنسبة ٥٠ بالمائة تقريبًا بين الطلاب الذين يتخصصون في المحاسبة — وزيادة في تحول المهنيين من العمل في المؤسسات العامة إلى مؤسسات القطاع الخاص والهيئات الحكومية والمؤسسات غير الربحية والمؤسسات التعليمية. كما أسهم تسطح النموذج الهرمي التقليدي للشركة إضافة إلى التطورات التكنولوجية أيضًا في تراجع في أعداد المهنيين الموهوبين.

ثمة سبب ثالث، جزء منه تخميني والآخر افتراضي، ربما يقوم على أساس ملاحظة المهنة على مدى العشرين عامًا الماضية. وهذا السبب يتلخص في أن الشركات لا تفهم على ما يبدو قيمة العاملين بها. فهم يتعاملون معهم كما لو كانوا أصولًا — أو موارد، وهو الأسوأ — بدلًا من التعامل معهم باعتبارهم مستثمرين لرأس المال لديهم وسائلهم الإنتاجية الخاصة التي تصبح بالتبعية ملكًا للشركة. وكما الحال بالنسبة إلى معظم المستثمرين، فإنهم سيتجهون إلى حيث يستطيعون تحقيق عائد اقتصادي مناسب — يُقاس بالأجور

والمزايا الإضافية وغير ذلك من المكاسب المالية — إضافة إلى تفضيلهم المكان الذي يحظون فيه بمعاملة طيبة وباحترام — وهو ما يمكن أن نطلق عليه العائد النفسي إن أردت. ومع ذلك، فإن النظر إلى موظَّفِيك باعتبارهم أصولًا أمرٌ مهين؛ فالموظفون جديرون باحترام يتجاوز احترام الهواتف وأجهزة الكمبيوتر. فالأصول سلبية تُشترى وتُباع في السوق حسب رغبة أصحابها؛ على النقيض من ذلك، يملك المشتغلون بالمعرفة زمامَ السيطرة على حياتهم المهنية. فإذا كان العاملون أصولًا، فما الذي يصنع مديرين وشركاء؟ الحافلات لها سائقون والطائرات لها طيارون، لكن هل هذا يجعل أرباب العمل يحلُّون محل السائقين فيما يتصل بالعاملين لديهم؟ بالطبع لا.

إن النظر إلى العاملين باعتبارهم موردًا، وهي كلمة تعني التجدُّد والظهور من جديد، أمر أشد سوءًا؛ إذ يوحي بأن الناس لا يختلفون عن الأصول المادية كالأخشاب أو الموارد النفطية التي تُحصد في نهاية الأمر. تأمل التقرير السنوي للشركة، أو تحدث إلى الشركاء في شركة خدمات مهنية من أي مكان في العالم، وسوف تسمع حتمًا من يقولون: «موظفونا هم أعظم الأصول (أو الموارد) لدينا.» حتى مايكل أيزنر، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة «ديزني»، قال حسبما أوضح تسجيل له: «مخزوننا السلعي يعود إلى المنزل ليلًا.» هذه أيضًا نظرة ثالثة مختلفة؛ إذ يُنظر إلى العاملين لدى الشركة باعتبارهم مخزونًا سلعيًّا له معدل دوران! وقد أشار أحد الخبراء إلى أننا نُعامل جميع الرواتب والأجور باعتبارها رأسَمالٍ في الميزانية العمومية بما يعكس حقيقة أن العاملين جزء من رأس مال الشركة. وأنا أشك في ذلك: فمن واقع معرفتي بالمحاسبين العاديين، فإنهم سيُفردون مقابل ذلك بندًا لاحتياطي الإهلاك مثل بقية الموارد المستهلَكة، وهذه النظرة إلى العاملين لديهم ليست أفضل حالًا. لماذا الإصرار على تأبيد ذلك الاعتقاد بأن الموظفين موارد تُستغل وليسوا رأس مال بشريًّا يُطوَّر ويُنَمَّى؟

يشير مثلٌ صيني إلى أن بداية الحكمة هي أن تُسمِّي الأشياء بأسمائها. فالعاملون لديك ليسوا أصولًا أو موارد أو مخزونًا سلعيًّا، لكنهم مستثمرون لرأس المال البشري يبحثون عن عائدٍ له وزنه من استثمارهم. في الواقع، سنطرح على صفحات هذا الكتاب فكرةَ أن العاملين لديك هم «متطوعون»؛ إذ إن مسألة عودتهم إلى العمل في أحد الأيام من عدمه أمر يخضع بالكامل لإرادتهم الخاصة. فكر للحظة كيف أن الناس يختارون مؤسساتِ عمل تطوعي بعينها يتطوعون بالإسهام ببعضٍ من مواهبهم وقدراتهم من

أجلها. وعادةً ما يعتمد الاختيار على الرغبة في الإسهام بشيء ما أكبر من ذاتهم؛ فهم يعملون بجد من أجل تلك المؤسسات — ربما يقول البعض إنهم يعملون بجد أكبر من جدهم في عملهم بوظائفهم الأصلية — وذلك لأنهم مخلصون للهدف ولديهم الرغبة والحماس والتطلع لصنع فارق في حياة الآخرين. كل هذا دون مقابل مادي. والسبب هو أن قرارهم هذا ليس قرارًا اقتصاديًّا فحسب، وإنما هو قرار نفسي وعاطفي.

لكن مع كل أدلة السلوك البشري هذه، لا يزال العديد من الشركات يتعامل مع الموظفين كما لو كانوا سيتكاسلون في عملهم إذا لم يُحاسبوا على كل دقيقة من يومهم. هل هذا يمكن أن يلهم الموظفين بأي حال من الأحوال ويشجعهم على بذل قصارى جهدهم؟ أهذا من شأنه أن يغرس روح الخدمة والإخلاص والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف وتطلعات العملاء؟ أم أن هذا ليس سوى نمط بالٍ في التفكير يرى أصحابه أن المرء يتكاسل إذا لم يُجبر على العمل؟ ربما يقضي العاملون لديك وقتًا طويلًا في العمل، لكن هذا قد يحدث دون عزيمة من جانبهم وعلى غير رغبة منهم.

هذه مشكلة بالغة الأهمية لدى الشركات، ومع ذلك فإنها تغيب عن أنظار معظم الشركاء. فلطالما اعتبرت الشركات العاملين لديها أشياء قابلة للاستهلاك؛ فإذا لم يعملوا بما فيه الكفاية، فيتعين طردهم من العمل، أو بعبارة أخرى، إنها تتعامل معهم باعتبارهم موارد يجري حصدها أو مخزونًا سلعيًّا يجري تغييره. وهذه الطرق لم تعد ناجعة لجذب أصحاب المواهب وتنمية مواهبهم.

بول: تأمل الأمر للحظة من منظور العميل. عبَّر كل من فريد كروفورد ورايان ماثيوز عن هذا في كتابهما «أسطورة التميز»: «لقد أظهرت أبحاثنا بوضوح أن المستهلكين يبحثون عن القيم وليس القيمة المادية وحدها» (كروفورد وماثيو، ٢٠٠١).

ألا ينطبق الأمر نفسه بالضبط على أفراد الفريق؟ هم يريدون شركة تُقدرهم كبشر لا أن تعاملهم باعتبارهم مجرد مورد قابل للاستهلاك تُسجل عليهم أفعالهم كل ست دقائق. لمزيد من التوضيح، جرب التمرين التالي: اكتب أفضل إعلان يمكنك كتابته ويكون مصممًا بحيث يجذب أفرادًا جددًا في فريقك (هذا ليس معناه أن الإعلانات هي أفضل طريقة لجذب الناس، ولكن عليك أداء التمرين بما يخدم أهدافنا هنا). أوضح في إعلانك هذا مقدار التحدي الذي تنطوي عليه الوظيفة المعلن عنها ومدى روعة الشركة ومدى

جودة الراتب. وأضف إلى ذلك أن الشركة لديها مركز رعاية نهارية للأطفال إن أردت. ثم ضع أسفل الإعلان هذه الملحوظة: «نطلب منك أن تُسجل ما تُنجزه من عمل كل ست دقائق.» هذه العبارة الأخيرة تقول الكثير جدًّا عن مقدار تقديرك للناس؛ باختصار، أنت لا تقدِّرهم!

في الأقسام التالية من هذا الفصل، سوف نتناول مسألة جذب رأس المال البشري والاحتفاظ به ومكافأته. أما زيادة حجم العاملين في مهنة المحاسبة، فهي قضية سوف نتناولها في الفصل الثاني عشر.

(١) كيف تجذب شركتك الموهوبين؟

رون: لماذا من الأسهل عليك الانضمامُ إلى جامعة «هارفارد» أو «برنستون» من أن تُعيَّن من جانب شركة «ساوث وست إيرلاينز» التي لا تقبل سوى ٤ بالمائة من عدد ٩٠ ألف متقدم لها كل عام؟ فيما يلي الكيفية التي فسَّر بها هيرب كيليهر الأمر لرابطة التعويضات الأمريكية، وذلك في عام ١٩٩٥ عندما كان يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة «ساوث وست إيرلاينز»:

> يبدأ الأمر بالتعيين. نحن متحمسون للتعيينات، ونبحث عن نوعية معينة من الأشخاص بصرف النظر عن فئة الوظيفة التي يشغلونها. نحن نبحث عن المواقف العقلية الإيجابية وعن الأشخاص الذين يهبون أنفسهم للأهداف. نريد الأشخاص الذين لديهم حس الفكاهة ولديهم اهتمام بالعمل كفريق ويستمتعون بالنتائج الجماعية وليس الإنجازات الفردية. (بروساك وكوهين، ٢٠٠١: ٩٣)

ليست المهارات هي ما تدفع شركة «ساوث وست إيرلاينز» للتعيين؛ فسوف تُدرب الشركة الملتحقين بها على ما يحتاجون معرفته. إنما تسعى الشركة لانضمام من لديهم موقف عقلي إيجابي، وهو الشيء الذي يصعب للغاية التدريب عليه أو تغييره. لقد أصاب كيليهر تمامًا عندما أشار قائلًا: «نحن نُعيِّن الإيجابيين في تفكيرهم، ونُعلمهم طريقة العمل لدينا.»

إن جذب الأشخاص الجيدين وتعيينهم هما أهم مهمتَيْن يمكن أن يُسهم فيهما كل فرد في الشركة بأفكاره وآرائه. يقضي الشركاء — أو على الأقل ينبغي أن يقضوا — وقتًا

كبيرًا في اتخاذ قرارات بالتعيينات أكثر من الوقت الذي يقضونه في أي قرارات أخرى. فما من قرارات أخرى يكون لها هذا الكم نفسه من الانعكاسات والنتائج في أرجاء الشركة أو يكون لها تأثيرات كبيرة ودائمة مثل قرارات التعيين. «مؤسسة هيرتيج»، وهي مؤسسة بحثية مقرها واشنطن العاصمة، تُطبق مبدأ «الأشخاص هم جوهر السياسة» فيما يتعلق بالإدارات الجديدة التي تصنع قرارات التعيين بها. قد تتوقع أن تجد مستوًى مرتفعًا من الالتزام والحماس لهذه المهمة، لكن في شركات الخدمات المهنية العادية، لا تجد ذلك؛ إذ تبلغ درجة جودة أداء الشركة ٠٫٣٣٣ فيما يتصل بقراراتها الخاصة بالتعيين؛ بمعنى أنه يتبين أن ثلث قراراتها يُوصف بأنه جيد وثلثًا يُوصف بأنه يحقق الدرجة الدنيا من الفعالية وثلثًا يُوصف بأنه قرارات فاشلة تمامًا. ومن النادر في أي مجال آخر أن يقبل قادة الشركات هذا المستوى من الأداء.

ما نريد أن نقوله هو أن مؤسسات رأس المال الفكري هي شركات تعتمد على «الأفراد»، والتعامل مع الأفراد سوف يكون مليئًا دومًا بالتحديات. فعندما تُعيِّن شخصًا ما، لا تحصل على ما تقدمه يداه من عمل فحسب، بل تحصل كذلك على عواطفه ورغباته وأحلامه وتطلعاته وتوقعاته وقلبه في واقع الأمر. إن مسألة جذب مستثمري رأس المال البشري تتعلق بـ «التسويق»، وأغلب الشركات لا تفهم هذا على ما يبدو (بخلاف الشركات الكبرى، لربما). وكما الحال في جميع عمليات التسويق، لا يتحقق التسويق بالنظر «إلى الداخل» والسؤال «ما الذي نريده ونحتاجه؟» بل يتحقق بالنظر «إلى الخارج» والسؤال «ما الذي تريدونه وتحتاجونه؟» وثمة فارق هائل بين هذَين النهجَين؛ فالأخير يُغيِّر التوجه العقلي من «تخصيص» الموارد إلى «جذب» المستثمرين. يعمل «وادي السيليكون» بمبدأ تشغيلي يقوم على جذب الموارد وليس تخصيص الموارد. فإذا كانت ثمة فكرة تتمتع بجدارة كافية، فإنها ستجذب رأس مال وموارد في صورة رأس مال مخاطرة أو قفزة ثقة لمنظمي المشروع. كما تستخدم المراكز البحثية المبدأ نفسه؛ فهي تجمع الأفكار من كل مكان، وليس فقط ممن يصنعونها، وتضعها في مقابل أفكار أخرى لأغراض الفحص والتقييم. في واقع الأمر، تحتاج الشركات عند تعيين أشخاص جدد أن تفعل الشيء نفسه الذي تفعله بهدف كسب عملاء جدد وهو: أن تُظهر لهم سبب كونها بديلهم التنافسي الأمثل.

يختلف المشتغلون بالمعرفة عن عمال الثورة الصناعية الذين كانوا يعتمدون على رب العمل في توفير وسائل الإنتاج (المصانع والآلات). فاليوم، يملك المشتغلون بالمعرفة أنفسهم وسائل الإنتاج لدى الشركة — أي رأس مالها الفكري — في رءوسهم. ومثل

عناصر التسويق الأربعة التي سنتناولها بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع، فإن النظر إلى المشتغلين بالمعرفة لدى الشركة باعتبارهم مستثمري رأس مال فكري يدفع الشركة إلى التركيز على القيمة وليس التكاليف.

ونظرًا لأن المشتغلين بالمعرفة يستثمرون رأس مالهم الفكري مع الشركات التي ستدفع عائدًا مناسبًا، فبدلًا من طرح السؤال التالي: «ما قيمة هذا الشخص بالنسبة للشركة؟» يكون السؤال الفعلي الذي ينبغي أن يُطرح هو: «ما قيمة الشركة بالنسبة لهذا الشخص المشتغل بالمعرفة؟ كيف يمكن للشركة أن تضيف إلى رأس المال الفكري بل تطوره أكثر؟» تلك هي الأسئلة المهمة التي ينبغي الإجابة عنها لتحقيق نجاح دائم. وحتى مع كل هذا الحديث عن العمل الحر، لا يزال الموظفون بحاجة إلى مؤسسات لإنتاج السلع والخدمات التي يطلبها العملاء.

إن النظر إلى التعيينات الجديدة باعتبارها استثمارات في رأس المال الفكري لهو نموذجٌ أفضل بكثير من أجل صنع أفضل قرارات التعيين. وفي حين يشكو الشركاء في جميع الشركات تقريبًا من قلة الكفاءات بقولهم: «أنت لا تستطيع أن تجد الأشخاص الجيدين» (وهنا يروق لي رد بول الذي يطلب تغيير الضمير «أنت» إلى الضمير «أنا»)، فإن الحقيقة البسيطة هي أنك لن تستطيع تعيين أفضل الأشخاص على نحو دائم. فهذا أمر مستحيل من الناحية الإحصائية؛ نظرًا لأن قوة العمل لا تتضمن كوادر متميزة بنسبة مائة بالمائة. لقد توصل بيل جوي بشركة «صن مايكروسيستمز» إلى هذا القانون: «معظم الموظفين الأكثر ذكاءً لا يُوجدون قط في شركتك أنت.» لكن ميزتك التنافسية لا تكمن بالضرورة في جذب أفضل الكفاءات، وإنما تكمن في القدرة على تطوير من تُعيِّنهم بالفعل. عادة، عندما يتحدث الناس عن شركاتهم، دائمًا ما يذكرون إلى أي مدى يتمتع العاملون لديهم بالكفاءة. وهذه نظرة طبيعية وصحية أيضًا. لكن السؤال المهم الذي يترتب على هذا الأمر هو: «الكفاءة في ماذا؟»

بول: في الواقع، معظم العاملين في المهنة لا يجعلون أنفسهم جاذبين للأشخاص الرائعين. وعلاوة على ذلك، فإننا نخبر الناس دون قصد بأننا نعتقد أننا غير جاذبين بسبب الإعلانات التي ننشرها. تأمل تلك الإعلانات، إنها ثابتة لا تتغير، مملة وكئيبة وتقدم وعودًا لا تصدق ولا تبني ثقة. السؤال التقليدي هنا: «لو أنني شخص رائع، هل سأستجيب لمثل هذه الإعلانات؟»

ثمة فكرة أفضل من استخدام الإعلانات، وهي أن تطلب من الأشخاص الرائعين الموجودين فعليًّا بالفريق المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والبحث عن المزيد من الأشخاص الرائعين؛ فربما تناولوا العشاء مع بعضهم ليلة أمس. هل ينصحهم أفراد فريقك بالقول: «ينبغي أن تنضم إلى شركتنا؛ إنها مكان رائع بحق!»

لكن هب أنك لا تسلك هذا المسلك (بالرغم من أنه ينبغي عليك أن تفعل ذلك)، بل تقرر التشبث بالإعلانات: دعنا نناقش العناصر التي تجعل إعلانًا ما فعَّالًا بحيث يشجع الأشخاص الرائعين على الانضمام لشركتك. بدايةً، العناوين الرئيسة الرائعة تصنع فارقًا. فمثلًا عنوان رئيس على غرار: «مطلوب أشخاص ذوو شغف وعزيمة» سوف يجذب أشخاصًا ذوي شغف وحماس لقراءته ومِن ثَمَّ الرد عليه (إذا كان ما تبقى من نص الإعلان متسقًا مع الرسالة). فيما يلي مثال جيد:

نحن بحاجة إلى محاسب يستطيع مساعدتنا على الإبداع وليس مجرد الإحصاء والحصر. هل يمكنك فعل هذا؟

إن شركتنا المحاسبية ليست مكانًا مملًّا مثلما ينظر الناس للشركات المحاسبية عادة؛ لأننا شركة تركز على النتائج التي يصنعها المحاسبون. نحن نفعل المزيد والمزيد من أجل عملائنا، ولا يقف الأمر عند حد إجراء الحسابات التقليدية. إننا نركز على مساعدة عملائنا على تنمية وتطوير نشاطهم وعملهم من خلال تطبيق مجموعات جديدة من المهارات. نحن نستخدم أدوات برمجية وموارد جديدة لمساعدة عملائنا على صنع مجد وتاريخ بأنفسهم بدلًا من إعداد تقارير عنه؛ لذا إذا لم تكن محاسبًا «تقليديًّا»، وإذا كنت تريد بيئة عمل جماعي ممتعة وتفاعلًا مع العملاء ومكافآت وتحدياتٍ ونجاحًا وتعلُّمًا متواصلًا، وإذا كنت تتمتع بقدرات فنية قوية، فأرسل لنا سيرتك الذاتية.

الشيء المثير في هذا الإعلان هو أنه لن يشجع الكثيرين من الناس على الاستجابة له، وهذا يعزِّز فرص العثور على أشخاص أكْفاء؛ ومِن ثَمَّ تصبح عملية الاختيار أيسر بكثير.

ما الطريقة التي ينبغي أن تُجرى بها عملية الاختيار؟ الإجابة ببساطة أن تتم بكامل أفراد الفريق! ثمة أسبابٌ بديهية عديدة لذلك، من أهمها أنه بما أن الشخص الجديد الذي سيجري تعيينه سوف يعمل مع الفريق، فإن جميع أفراد الفريق ينبغي أن يشاركوا في اختياره. (السبب الآخر أنهم سيكونون أكثر صرامة في الاختيار منك على الإطلاق!)

بطبيعة الحال، أنت بحاجة إلى إعطاء توجيهات للفريق. ثمة طريقة رائعة لفعل هذا، وهي إضفاء الطابع المنهجي على الأسئلة. فيما يلي بعض الأسئلة التي نعلم أنها تكون مفيدة بحق:

- ما الأهداف التي وضعْتَها لنفسك؟ (الأشخاص الرائعون لا يجدون صعوبةً في الإجابة عن هذا السؤال بدقة؛ أما الأشخاص الأقل كفاءةً فسوف يجيبون بطريقة عشوائية لا تعكس أهدافًا واضحة.)
- ما أفضل وأسوأ تجربة مرت بك في وظيفتك السابقة؟
- ما تعريفك للحياة المهنية الناجحة؟
- ما نوعية الأشخاص الذين تجد صعوبةً بالغةً في التعامل معهم؟
- ما الإسهام الأبرز الذي ترى أنك ستقدِّمه للشركة؟
- ما وجهة نظر معلِّميك عنك؟
- أخبرني عن ثلاثة كتب أو مقالات قرأتها مؤخرًا.

بعد ذلك أعطِ الفريق إطار عمل لتقييم المرشح للوظيفة. واحرص على تغطية الجوانب التالية:

- مفعم بالطاقة والنشاط.
- متفائل.
- منضبط.
- قادر على التكيف والتعامل مع المواقف الصعبة.
- قادر على التعبير عن ذاته على نحو جيد.
- معنيٌّ بالأهداف.

والآن هب أنك اخترت مرشحًا ما. ما الخطوة التالية؟ حسنًا، بعض الأشخاص الرائعين الذين نعرفهم يُرسلون خطاب تكليف للمُعينين الجدد قبل أن يبدءوا على نحو:

> مرحبًا، يسعدنا دعوتكم للانضمام إلى الفريق.
> لدينا نظام زمالة؛ لذا عندما تبدأ يوم الاثنين، سوف تقابل السيدة ميتشيل دالتون في الردهة حيث تصحبك في جولة في أرجاء الشركة. سوف تُعرِّفك بالتأكيد على بعض الأشخاص الذين ستعمل معهم.

حتى ذلك الحين، من الأهمية بمكان أن تذهب إلى المكتبة المحلية القريبة منك للحصول على كتابين (هما بمنزلة نبراس تهتدي به شركتنا). الكتاب الأول هو «العادات السبع للناس الأكثر فعالية» بقلم ستيفن كوفي، والآخر بعنوان «رجال الأعمال: الأسطورة والحقيقة» بقلم مايكل جربر. إذا وجدت صعوبة في الحصول على هذَين الكتابَين، يُرجى إبلاغ جون جونز وسوف يُرسل لك نسختَين من مكتبتنا الخاصة.

وعندما تبدأ العمل معنا، وبعد أن تقضي بعض الوقت مع الفريق، أود مقابلتك في مكتبي لمدة ٤٥ دقيقة من أجل التعارف وحتى تخبرني بانطباعاتك حول الكتابين. أتطلع بالفعل لمعرفة أهم ما أثَّر فيك.

من جديد، أهنِّئك على انضمامك إلينا. سيكون أمرًا رائعًا العملُ معك.

الشريك الإداري

يمكنك أن ترى على الفور إلى أي مدى يُحفز هذا الأسلوب الأشخاص الرائعين على أن يصبحوا أكثر روعة من أول يوم. بعد ذلك، سوف يجذب هؤلاء الرائعون غيرهم من الأشخاص الرائعين وهكذا. بالطبع خطاب كهذا يعطي الكثير حول ماهية الشركة وما تقدِّره؛ إذ يعلم المهني على الفور عند التحاقه بشركة كهذه أنه ينضم إلى مكان مختلف بالفعل.

صورة أخرى من هذا الخطاب يستخدمها توم ويديل في شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل». فيما يلي جزء من الوثيقة التي يستخدمها ويديل لجذب الكفاءات الجديدة. لاحظ جانبًا من الصيغة التي تستخدمها، ولكن الأهم أن تلاحظ المعنى الذي تنقله والقيم التي تتحدث عنها.

شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» هي شركة محاسبية تقدُّمية عامة تُقدم مجموعة متنوعة من فرص العمل في مجالات الضرائب والمحاسبة وتدقيق الحسابات واستشارات تطوير الأعمال والتكنولوجيا. نحن نحرص في شركتنا على تكافؤ الفرص ونعرض أجورًا جذابة وحزمة تنافسية من المزايا. فيما يلي أبرز عشرة أسباب لانضمامك لفريقنا، متبوعة بفرص العمل الحالية. افحصها جيدًا كي تعرف ما إذا كانت مهاراتك تُوافق احتياجاتنا.

عشرة أسباب تحفزك للعمل لدى شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل»

(١) شركة تعترف بمواهب الأفراد وتُثمنها عن طريق منحهم المزيد من المسئولية بما يتناسب مع قدراتهم.

(٢) شركة ملتزمة بالنمو من خلال توسيع نطاق الخدمات، ما يؤدي إلى خلق مزيد من فرص العمل.

(٣) بنية أساسية يجري تدريب الأفراد فيها من جانب أحد المدربين أو الموجهين، ما يزيد من احتمالات تحقيق النجاح.

(٤) نظام راسخ يتلقى فيه الأفراد تقييمًا لأدائهم.

(٥) نظام تقييم سنوي رسمي.

(٦) لجنة موارد بشرية تضمُّ كل مستوى تقريبًا داخل الشركة ما يساعد على تشكيل سياستها.

(٧) نظام ساعات العمل الإضافية التي يمكن إضافتها إلى رصيد الإجازات.

(٨) حزمة مزايا تنافسية تشمل خطة التقاعد ٤٠١(ك) مع سداد الشركة للاشتراكات.

(٩) منح الفرصة للموظفين الراغبين في العمل بنظام الساعات المرنة أو الدوام الجزئي بناءً على احتياجات العمل واحتياجات الموظفين.

(١٠) الاحتفالات في الشركة هي الأساس وليست الاستثناء.

مكان خاص لبناء حياة مهنية

احصل على أفضل ما في العالَمين

إذا كنت شخصًا طموحًا يتمتع بروح ريادة الأعمال فإن شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» توفر لك مكانًا خاصًّا لبناء حياتك المهنية.

حجم الشركة كبير بما يتيح نوعًا من التحدي نتيجة لتوافر عملاء متنوعين وذوي جودة عالية، ولكنها صغيرة بما يكفي لمنحك الاهتمام الشخصي الذي سيساعدك على الاستفادة المثلى من إمكاناتك. سوف تكتسب خبرةً كبيرة في جميع الجوانب المحاسبية والضريبية والاستشارية. من اليوم الأول في عملك

معنا، سوف يكون بمقدورك الوصول بسهولة إلى الشركاء وجميع أفراد الفريق المهني بما يضمن توجيهًا قيِّمًا.

وتأكيدنا على الاهتمام الشخصي ينعكس في علاقاتنا بالعملاء. فشركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» تسعى إلى تقديم أفضل خدمة ممكنة مصممة بعناية بحيث تناسب احتياجات جميع العملاء. فنحن نؤمن بأن التزامنا بتطوير كل فرد من أفراد الفريق يساعدنا على تحقيق هذا الهدف.

وتوفر لك الشركة التحديات المهنية التي تسعى إليها والدعم الشخصي الذي تحتاجه للتغلب على هذه التحديات. هذا هو أفضل ما في العالَمين.

حقق نموًّا مع شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل»

منذ تأسيس شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» عام ١٩٦٩، والشركة تحقق نموًّا مستمرًّا. وتُعدُّ الشركة حاليًّا أكبر شركة خاصة للمحاسبين القانونيين في منطقة وسط وادي هدسون، حيث يعمل بها نحو ٥٠ مهنيًّا وأفراد فريق دعمٍ يقدمون مجموعة متكاملة من خدمات المحاسبة والتدقيق والضرائب واستشارات تطوير الأعمال.

لمساعدة الخريجين الجدد على سد الفجوة بين الدراسة الأكاديمية والعمل، يجمع برنامجنا التعريفي بين التدريب والممارسة والكثير من الاهتمام الشخصي بطبيعة الحال. نشدِّد على أهمية أن يصبح الأشخاصُ الذين ينضمُّون إلينا مهنيين يتمتَّعون بتوازن جيد بين جميع الجوانب؛ لذلك نحن حريصون على أن تحصل على خبرة ملموسة في التدقيق وفي ضرائب الشركات والأفراد. خلال عامك الأول، سوف تنخرط مع الإدارة العليا لعملائنا. سوف تُتيح لك منهجيتنا تحديًا مهمًّا، وهو تعلم الكثير وبسرعة.

خلال فترة عملك لدى شركتنا، ستُتاح أمامك الكثير من الفرص التعليمية الداخلية والخارجية. فلدينا إيمان قوي بأن المعرفة الشخصية لدى فريقنا ونموه يعودان بالمنفعة المباشرة على الشركة وعملائنا.

تؤمن شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» بمكافأة الأداء الجيد. نحن نقدِّم برنامج حوافز شاملًا يجري تقييمه بانتظام للتأكد من قدرته على المنافسة في المجال.

الشركة المثالية: تعليقات أفراد الفريق

التعليقات التالية قدَّمها أفراد فريق شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» عندما صوتوا لصالح شركتنا للحصول على لقب الشركة المثالية في وادي هدسون. إذا كنت مهتمًّا بالانضمام إلى هذا الفريق الديناميكي، يرجى تقديم سيرتك الذاتية ومتطلبات الراتب بثقة إلى توم ويديل، شركة «فاناكور وديبندكتوس وديجيوفاني وويديل»، صندوق ١٠٠٠٩، نيوبورج، نيويورك ١٢٥٥٢-٠٠٠٩.

«ثمة جانبان بالغا الأهمية بالنسبة لي فيما يتعلَّق بمكان العمل:

- جودة العمل المؤدى.
- بيئة العمل.

لا يمكن أن تجد معظم الشركات توازنًا مناسبًا بين هذين الجانبين. أما شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني، آند ويديل» فقادرةٌ على توفير بيئة عمل إيجابية دون فقدان الجودة في العمل المؤدَّى. وهذه الحقيقة تجعل فريق العمل بالشركة فريدًا بحق ومثيرًا للاهتمام بشدة ما يجذبك للانضمام إليه.»

«خلال الموسم الماضي المكتظ بالعمل أذهلني كثيرًا تعاون فريق العمل معي ودعمهم لي الذي فاق توقعاتي في موسم كان بالنسبة لي هو الأسوأ. لقد أثبت أفراد الفريق أنهم أشخاص داعمون رائعون من المفيد والممتع العمل معهم والاعتماد عليهم.»

«شركة «فاناكور، ديبندكتوس، ديجيوفاني آند ويديل» هي الشركة المفضلة لديَّ؛ لأن الثقافة السائدة فيها تقوم على أساس «العمل بجد والاستمتاع بجد أيضًا.» إنها فلسفة ناجحة بحق. إن عثورك على رب عمل يعي ما يقوله ويعد به وتعكس أفعاله فلسفته يعني الكثير بالنسبة لي. أشعر بالامتنان لانضمامي لهذا الفريق الرائع.»

هذا التعليق الأخير يعبِّر بحقٍّ عن كل شيء، أليس كذلك؟

رون: حتى أكثر الناس موهبة لديهم نقاط ضعف بجانب نقاط قوتهم؛ وحيث إن الشركة تُعيِّن موظفين جددًا من أجل خدمة عملائها، ينبغي عليها أن تعتمد على نقاط قوة

كل شخص فيها، ولا تكترث كثيرًا من الناحية العملية بنقاط ضعفه. هذا من شأنه أن يخلق بيئة أساسها الكفاءة، بيئة لا تُهدَر فيها الموارد على محاولة حل المشكلات بل يكون شغلها الشاغل اقتناص الفرص. ومثل المدربين الرياضيين الجيدين، يحتاج قادة الشركات إلى التركيز على نقاط قوة الأفراد وتنميتها واستغلالها على نحو يجعلها تغطي على نقاط ضعفهم. وهذه ليست مهمة سهلة، وذلك هو سبب ندرة القادة من مدربي الفرق الرياضية الاحترافية؛ فهم يفعلون هذا الشيء بالضبط من وقتٍ لآخر، وإذا أخفق أحدُ أفراد فريقهم بعد عدة محاولات، يتحمَّلون اللوم عنهم وحُقَّ لهم أن يفعلوا ذلك. هذا هو جوهر القيادة الفعَّالة؛ فمهمة القائد ليست تحفيز محترفيه الذين هم بالأساس لديهم حافز كبير لبذل أفضل ما بوسعهم من أجل الشركة وعملائها، إنما مهمته هي العمل على «ألَّا يُصيبهم الإحباط»؛ فشركاء الشركات ومديروها يكسبون تهكم أفراد فريقهم. مَن ذاك الذي يبدأ عملًا جديدًا بتوجه سلبي؟ غالبًا ما يكون ولاء المهنيين لمهنتهم كبيرًا، لكنهم يكونون أقل ولاءً بكثيرٍ لرب عمل بعينه. وينبغي أن تسعى الشركة إلى تحقيق الولاء من خلال توفير العائد المناسب لموظَّفيها ومساعدتهم على تنمية رأس مالهم الفكري في بيئة تشجع على التعلُّم المتواصل وتمنحهم التقدير والاحترام اللذين يستحقونهما.

هذا هو سبب شغفي بفكرة النظر إلى المشتغلين بالمعرفة باعتبارهم مستثمري رأس مال فكري ومتطوعين في نهاية المطاف. وقيادة المشتغلين بالمعرفة في شركة المستقبل — فيما يتصل بالفعَّالية وتعزيز رأس مالهم الفكري — بمنزلة التحدي الذي يواجه المهن. أحد الجوانب التي يمكننا دراستها، والتي تُعلِّمنا الكثير من الدروس يتمثَّل في القطاع غير الربحي؛ فحتى يتطوع شخص ما بوقته وماله الثمين، ينبغي أن تملك المؤسسات غير الربحية رسالةً ملهمةً وأهدافًا سامية وآمالًا تعقدها على العاملين لديها، وأن تتحمَّل المسئولية عن الأداء والنتائج. هذا ليس قطاعًا يعمل فيه الناس من منازلهم كما يعتقد الكثيرون في عالم الأعمال؛ فالمؤسسات التطوعية في أمريكا يعمل بها نحو ٧ بالمائة من السكان، وهذا القطاع تلقى تبرعاتٍ بلغت ١٧٥ مليار دولار أمريكي في عام ١٩٩٨.

لا يتطوع الناس من أجل المال، لكنهم يتطوعون من أجل السكينة الداخلية وإنجاز أعمال ذات معنى تؤثر إيجابًا في حياة الآخرين. لديَّ إيمان قوي بأن العاملين في القطاع الخاص محفزون بالرغبات نفسها تمامًا، وأنه إذا نُظمَت الشركات وأُديرَت بالطريقة الصحيحة، يمكن أن يحقِّق المهنيون «العاديون» أنفسُهم نتائجَ مبهرة. لاحظ بيتر دراكر أن الحركة التطوعية قد نمت نموًّا هائلًا، وأن الكثيرين من التنفيذيين الذين يعملون

بمؤسسات ربحية أصبحوا يُنفقون جزءًا من وقتهم في الأعمال الخيرية. سألهم بيتر دراكر عن السبب، وقد أعطى عددٌ هائلٌ منهم الإجابة نفسها: «لأنني في عملي لا أجد الكثير من التحدِّي ولا أجد ما يكفي من الإنجاز أو المسئولية، كما أنه لا توجد رسالة واضحة، وإنما فعل ما هو في مصلحة الشركة فحسب» (مقتبس في واطسون وبراون، ٢٠٠١: ٤٥). هذا تعليقٌ مُحزن للغاية بشأن أوضاع عالم الأعمال اليوم (لا عجب في أن «ديلبرت» تلك الشخصية الكرتونية قد أصبح محبوبًا للغاية بصوره التي تسخر وتتهكم على كل ما هو مؤسسي). فالمؤسسات الخيرية تنظر لنفسها باعتبارها مجتمعات حقيقية في حين لا تزيد العديد من الشركات المهنية عن كونها مجرد سجلات رواتب وأجور.

ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان؛ فبصرف النظر عن مدى جودة الرواتب والأجور التي ندفعها لموظفينا، إذا عجزنا عن منحهم هذا الشعور بالرسالة والرؤية الرامية إلى تحقيق مستقبل أفضل، فلن نتمكن من الفوز بفخرهم وقلوبهم (تأمَّل تعليقات بول السابقة المتصلة بتعليق صديقه ليود حول «التحول من النجاح إلى القيمة».) صحيح أننا نستطيع أن نحصل من موظفينا على فترات عمل تصل إلى ألفي ساعة سنويًّا، لكن هل سنستنهض قدراتِهم وإمكاناتهم لتحقيق أشياء رائعة؟ فيما يلي الطريقة التي يوضح بها روبرت واطسون أحد مسئولي مؤسسة «جيش الخلاص» هذا الأمر:

> ينبغي أن تُحقق الاستفادة القصوى من الرابط الذي يصل بين الفخر والأداء من خلال السعي باستمرار لإزالة العوائق التي تعرقل ربط الموظفين بين ما يفعلونه بالمؤسسة وبين الطريقة التي يُقدِّمون بها خدماتِهم خارجها. هذا هو سبب استمرارانا في إرسال مسئولين مكتبيين وموظفين لمعايشة البرامج على أرض الواقع والتحدُّث مع المستفيدين مباشرةً. ثمة شيء مهم يتعلق بهذا النوع من الفخر، وهو أنه لا يمكنك أن «تغرسه» في مؤسسة ما، مثلما نسمع كثيرًا. فالفخر يُكتسب، وهو ينبع من الأداء المنسجم مع التوقعات التي يتفق عليها الجميع. وأنت تُخاطر بفقدانِ الجائزة التي يمنحها الفخر للمؤسسة إذا تركت ممارساتك تسلبك الانسجام مع أهدافك، مهما كان إعلانك عن نواياك مثيرًا وجذَّابًا. وأول مَن يلاحظون هذا النوع من عدم الانسجام حتى قبل عملائك هم موظفوك. (المرجع السابق: ١٠١)

يقول واطسون موضحًا الجدول الزمني المُضني لزوجين عاديين تابعين لمؤسسة «جيش الخلاص»: «مقابل كل هذا العمل الذي غالبًا ما يبدأ في وقت

> مبكر وينتهي في وقت متأخر من كل يوم، والذي لا يُتيح إلا وقت فراغ ثمينًا وضئيلًا، يمكن أن يتقاضى هذان الزوجان مبلغًا يقلُّ عن ٤٠٠ دولار أسبوعيًّا (بخلاف مزايا المؤسسة من مسكن وتنقلات). هذا بعد عشرة أعوام عملا فيها مسئولَين بالمؤسسة وبما يشمل مخصصات لطفلَين صغيرَين ينبغي أخذ شئونهما في الاعتبار أيضًا … إن هذا الجدول المنهك بما يتطلبه من مهارات أوسع نطاقًا وتركيز أكثر دقة في الوقت نفسه، يؤدِّي على ما يبدو إلى نوع من الإنهاك الإداري؛ فيوجد دائمًا الكثيرُ جدًّا من الأشياء التي تحتاج إلى أن تؤدَّى، والقليلُ جدًّا من الوقت والموارد. ومع ذلك فإن هذَين الزوجَين يلتزمان بعضوية تستمر طيلة حياتهما ويعملان بسعادة وبكد خلال تقاعدهما. كيف يمكنك تعويض الناس عن هذا النوع من الجهد إذا لم تستطع توفير ما يُشعرهم بالرضا الداخلي وهو أمر جوهري في هذه الوظيفة؟» (المرجع السابق: ٢١١)

كم عدد الدروس المستفادة هنا فيما يتعلق بشركة الخدمات المهنية المستقبلية؟ أتذكَّر دومًا الندوة التي حضرتها في جامعة ديزني في أورلاندو بولاية فلوريدا في سبتمبر ١٩٩٧؛ انطلق الحاضرون إلى منتزه «مملكة السحر» حيث شاهدنا عرضًا رائعًا بالعرائس لفيلم الرسوم المتحركة «الأسد الملك»، وعندما انتهى العرض، لم يُستثنَ أحدٌ من البكاء في المكان. وعندما عدنا إلى القاعة التي عُقدت فيها الندوة، قدَّم المحاضر تعليقًا لخص الأمر كله: «أفخر كثيرًا بعملي مع ديزني لأن زملائي صنعوا عملًا رائعًا كهذا.» يُنسب القول التالي إلى صمويل جولدوين: «إن أهم مقومات الممثل الجيد هو الصدق؛ لأنه إذا كان يستطيع التظاهر بهذا فبمقدوره أن يتظاهر بأي شيء.» لكنَّك لا تستطيع التظاهر بالصدق أو الفخر أو الولاء لفريق ما، فضلًا عن شركة معينة. وزير العمل الأسبق روبرت بي ريتش قال إنه استخدم اختبار ضمائر بسيط عند زيارة إحدى الشركات: «أطرح على موظفي الخط الأمامي عددًا من الأسئلة العامة عن الشركة. وإذا كانت الإجابات التي أحصل عليها تصف الشركة باستخدام ضمائر مثل «هي» أو «هم»، أعلم أن هذه الشركة من نوعية معينة. وإذا كانت الإجابات تصف الشركة باستخدام ضمائر مثل «نحن» أو «نا الفاعلين»، أعلم أن هذه نوعية مختلفة من الشركات» (بروساك وكوهين، ٢٠٠١: ٩٣). فكِّر في الأمر للحظة: «أي نوع من الضمائر يُستخدم في شركتي حاليًّا؟» ثم اطرح على نفسك السؤال التالي: «ما معدل احتفال أفراد فريقي معًا بالنجاحات الكثيرة التي يحققونها؟ وهل يفخرون كثيرًا بعملهم؟» في أغلب الأحيان ينسب قادةُ الشركات الفضلَ إلى أنفسِهم بشأن

ما حقَّقه أفرادُ فريقِهم من نمو وتطور، وهي ممارسة تُشبه ما يفعله أولياءُ الأمور الذين يُثنون على أبنائهم لأنهم أحسنوا تربيتهم. إن شركة المستقبل هي مجتمع حقيقي، وليست اتحادًا من الممارسين المنفردين الذين يتشاركون المصروفات غير المباشرة تحت سقف واحد.

لو عدت بذاكرتك إلى وظيفتك الأولى كمهني، لماذا فضلت شركة ما على أخرى؟ هل كان المال السبب، أم المزايا، أم كان ثمة شيء أقل قابلية للقياس وأبعد بكثيرٍ عن الناحية المادية، مثل الأشخاص والثقافة؟ لماذا تركت وظيفتك الأولى؟ هل بسبب المال أو المزايا، أم بسبب عدم التقدير أو غياب التحدي أو عدم الفخر بعملك؟ تلك أسئلة حيوية تصل إلى جوهر السبب وراء تفضيل المشتغلين بالمعرفة الاستثمارَ في شركة دون أخرى. لكن ما مدى تفكير الشركات في الأمر على هذا النحو؟

في حين أن جذب رأس المال البشري إلى الشركة أحد أكثر الأمور أهمية التي تواجه الشركاء، تكمن المفارقة في أن الأشخاص المهمين في الشركة هم أيضًا أكثر الأشخاص انشغالًا؛ ومِن ثَمَّ أقلهم أرجحية للعب دور في هذا الجانب الحيوي، لكن مؤسسات وشركات كبرى مثل «ساوث وست» و«جنرال إلكتريك» و«ديزني» و«ستاربكس» و«نوردستروم» وغيرها، تُعطي مسألة التعيين أولوية قصوى وتخصِّص موارد كبيرة لهذه المهمة. إنها تقضي الكثير من الوقت في التفكير في مرشحها المثالي الذي يفي بمتطلبات معينة؛ وهذا يعتمد عادة على أنماط التفكير أكثر من اعتماده على المؤهلات والمهارات كما أوضح هيرب كيليهر، بل إن بعض الشركات تأخذ في الاعتبار أفراد الأسرة خلال المقابلات الشخصية وتعتبرهم جزءًا من الرصيد الاجتماعي للشركة، وترصد شركات المستقبل معدلات الاحتفاظ بموظفيها ولا تتعلم من إخفاقاتها فحسب بل من نجاحاتها أيضًا. لماذا يترك الموظفون الشركة؟ ما المعايير التي يقول من انضموا للشركة إنها الأهم في تفضيلهم الشركة على غيرها؟ إن مثل تلك الشركات تُنقب عن الموهوبين وتبحث عنهم باستمرار، بل أحيانًا تعيِّنهم قبل أن توفر لهم عملًا. أعلم أن هذه الفكرة الأخيرة قد تبدو نوعًا من الهرطقة، لكننا وجدنا أن إعطاء الأولوية للطاقات الإنتاجية قبل العوائد والإيرادات أمرٌ مهم من أجل تحقيق الشركة معدلات نمو جيدة. ومع ذلك، تنتظر أغلب الشركات حتى اللحظة الأخيرة للتنقيب عن الموهوبين والكفاءات بعدما تكون قد بدأَت فعليًّا العمل بطاقتها الكاملة تقريبًا. إن التعجُّل في التعيين يؤدي إلى الكثير من الأخطاء. والأفضل هو التخطيط المسبق، وربما إضافة الطاقات الإنتاجية أولًا، ثم الخروج وبيع المزيد من الخدمات للعملاء

الحاليين أو جذب عملاء جدد (أو كلا الأمرين معًا)، وبهذه الطريقة سيكون لديك الطاقة الإنتاجية جاهزة بالفعل. أيضًا انتبه جيدًا لنوبات الركود الاقتصادي. ففي حين قد يكون عالم الخدمات المهنية أكثرَ مقاومة للصدمات الاقتصادية مقارنة بالاقتصاد العام، يهجر الكثيرون من الناس القطاع الخاص عائدين إلى القطاع العام في أوقات الأزمات، وهذا يتيح فرص تعيينات جيدة. في جميع الأحوال، اجعل التعيين في أعلى قائمة أولويات مسئولي الشركة التنفيذيين، بل حتى اجعلها شرطًا للارتقاء إلى الشراكة. والأفضل من ذلك هو أن تجعل التعيين مسئولية جميع مَن بالشركة. أيهما تفضل في عالم تنافسي؛ أن يبحث قسم شئون العاملين لديك عن الكفاءات والموهوبين، أم أن يبحث جميع العاملين بالشركة عن هؤلاء؟ هذه المهمة هي الأهم بالنسبة لأي شركة تتطلع إلى مزيد من النمو والتطور مستقبليًّا.

بول: لا يمكنك أن تكتفي بمجرد الكلام فيما يتصل بالتعيين، بل عليك أن تفعل شيئًا يُثبت إيمانك بما نقول. فمثلًا، في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز»، بدأنا بتصميم إعلان رائع لجذب أفراد الفريق. وجَّه الإعلان المشاركين (وكان هناك المئات منهم) إلى الاتصال برقم خاص. وعندما اتصلوا، سمعوا تسجيلًا صوتيًّا (لأحد أعضاء الفريق) يقول فيه: كم هو رائع العمل في مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز». بعد ذلك قدم التسجيل وصفًا موجزًا للوظيفة، ثم طلب من عضو الفريق المحتمل أن يترك رسالة مدتها دقيقتان توضح سببَ رغبته في هذه الوظيفة، وما السمات التي يتمتَّع بها، وأنواع الإسهامات التي يمكن أن يقدِّمَها للشركة.

بعد ذلك، استعرض الفريق هذه التسجيلات الصوتية، وفي نهاية الأمر وقع الاختيار على ربع أو ثلث المشاركين للحضور إلى أمسية خاصة يُقدَّم فيها «عرضٌ تمهيدي» كان بحق أشبه بندوةٍ أُعدَّت بطريقة احترافية. في تلك الأمسية، قدم أحد أفراد الفريق عرضًا لتاريخ مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» وتحدَّث عن مستقبلها مُبرزًا دور الفريق وقيمنا المؤسسية. وأُخبر أعضاء الفريق المحتملين مسبقًا بأنهم إذا شعروا بأنهم لا يطيقون كل هذا، فبإمكانهم المغادرة في فترة الاستراحة.

بعد فترة الاستراحة، طُلب من كل عضو من أعضاء الفريق المحتملين أن يقف أمام الجمهور ويقدِّم عرضًا مدتُه دقيقة واحدة عن أسباب كونه الشخص المناسب للوظيفة. (وقف أفراد الفريق الحاليُّون في مؤخرة القاعة يدوِّنون ملاحظاتهم). وفي نهاية الأمسية،

أُخبر أفراد الفريق المحتملون أن ثمة شخصًا ما من الشركة سوف يتواصل معهم في صباح اليوم التالي ويسألهم عمَّا إذا كانوا يرغبون في الانتقال إلى المرحلة التالية من العملية. وعندما غادر أفراد الفريق المحتملون، قارن الفريق الملاحظات وأعد قائمة موجزة بالمرشحين المحتملين تشتمل لربما على ٥ إلى ١٠ بالمائة من المجموعة.

تضمَّنت الخطوة التالية التي عُقدت على مدى الأمسيات الثلاث التالية عمل أفراد الفريق مع المرشحين؛ حيث أوضحوا لهم التكنولوجيا الفكرية التي كنا قد طورناها وكيفية التعامل معها وصقلها. وفي كل ليلة كان المرشحون يكلفون بواجب منزلي.

وبحلول الليلة الأخيرة، لم يتبقَّ من المرشحين سوى أربعة. وفي تلك الليلة، تعيَّن على كل واحد منهم أن يعرض على الفريق دراسة حالة. وبناءً على دراسة الحالة هذه، اختار الفريق المرشح الأنسب للانضمام إليه.

إذا بدت العملية مضنية بالنسبة لك، فهي كذلك بالفعل. تحدَّث إلى أي فرد من أفراد الفريق الذين خاضوها وسوف يتحدث عما تحتويها من إثارة وتحدٍّ، والأهم من ذلك العلاقات التي كوَّنوها. لقد كان مَن خاضوا هذه العملية بطريقة أو بأخرى متطوعين بحق.

رون: ثمة تأثير صحي آخر للتفكير في إطار جذب رأس المال البشري باعتباره نوعًا من الاستثمار — أو نوعًا من التطوع وذاك هو الأفضل — بمثابة افتراض معارض للحدس: «فالناس» هم من يحملون قيمة وليس «الوظائف». لا توجد سوق للوظائف في حد ذاتها إنما توجد سوق للناس؛ ومِن ثَمَّ فإن القضية هي تقدير قيمة الناس وليس الوظائف على النحو الصحيح. قد تبدو الوظائف ثابتةً في معظم الشركات، لكنها ليست كذلك في واقع الأمر. فالوظائف في أي اقتصاد ديناميكي ليست مسألة مكسب وخسارة، بل هي محدودة فقط بنطاق تخيل المشتغل بالمعرفة وهي ليست سلعة نادرة على الإطلاق. إن الأفراد وليس الوظائف هم من يتجاوزون الأداء المتوسط أو لا يبلغونه. والأفراد هم من يتركون الوظائف ويقرِّرون استثمار رأس مالهم الفكري في مكان آخر؛ أما الوظائف فلا. وتحتاج شركة المستقبل للنظر إلى المشتغلين بالمعرفة باعتبارهم يملكون جوانب من مسئولية موكلة أو عضوية فريق أو جوانب تركيز معينة متمركزة حول العملاء. لقد صارت فكرة «وظيفة ثابتة» لمشتغل بالمعرفة فكرة بالية.

إذا أردت دراسة الكثير من الاستطلاعات التي أُجريت على مدى عقود حول أسباب اختيار المهنيين شركةً ما دون أخرى — وأسباب إظهارهم الولاء بمرور الوقت لشركة ما،

في واقع الأمر — فالأرجح أنك ستصل إلى أربعة عوامل رئيسة تُؤخذ في الاعتبار (انظر أين أنت من الفئات التالية، لا سيما فيما يتعلق بأسباب اختيارك الشركة الأولى التي عملتَ بها وربما أسباب تركك لها حتى تتأكد ما إذا كانت تلك القوائم منطقية ومفيدة):

العوائد الجوهرية: هذه هي العوائد التي تمثِّل جزءًا أصيلًا من العمل نفسه. فعوامل مثل التحدي الذي ينطوي عليه العمل ومستوى الالتزام برسالة ما وقيم المؤسسة والبيئة المحفزة على الإبداع والاستمتاع (أجل، الاستمتاع) والثقافة الاجتماعية للشركة هي بالضبط العوامل التي تجعل الناس يهبون قلوبهم وأبدانهم وعقولهم لمؤسسات العمل التطوعي التي يعملون لديها. فمنبع الرضا هو أداء العمل على نحو جيد وصنع فارق في هذا العالم.

فرصة النمو: كيف ستساعد الشركة الأشخاص على تنمية رأس مالهم الفكري؟ هل ستمنحهم مساحةً للنمو والتحسن؟ وهل ستستثمر مستوى مناسبًا من الموارد في تعليم العاملين بها على تعزيز رأس مالهم الفكري؟ كيف ستعزِّز العلاقة مع الشركة المهارات المهنية لدى العاملين بها وأيضًا كيف ستساعدهم على أن يصبحوا أفضل حالًا على المستوى الشخصي؟

الإشادة بالإنجازات: كيف تُثني الشركة على الأداء المتميز بما يشمل الترقية وإتاحة الفرصة للمشاركة في استراتيجية الشركة وإدارتها؟ كيف تُنشر هذه الإشادة بين أفراد الشركة الآخرين أو المجتمع؟ هل لدى الشركة «رواة»، أو بعبارة أخرى أفراد يقصُّون روائع الماضي والدروس المستفادة منه لتكون مصدر إلهام للعاملين لديها مستقبلًا حتى يحقِّقوا المزيد من التميز؟ هل لدى الشركة ثقافةُ الاحتفاء بالنجاح أم أنها تقضي معظم وقتها في حل المشكلات وتخفيف الأزمات؟

العوائد الاقتصادية: وهذه تشتمل على الرواتب والمزايا وغير ذلك من العوائد التي يتلقاها العاملون من شركتهم. اليوم يزداد التأكيد على فكرة التوازن بين العمل والحياة، وهو شيء لا تهتم به الشركات الكبرى بالقدر الكافي بالرغم من أن هذا الأمر في طريقه للتغيير. هل ثمة ارتباط قوي بين فعالية العاملين وقيمتهم بالنسبة إلى الشركة وما يحصلون عليه من مقابل؟

عُد بذاكرتك إلى الوراء في مسيرتك المهنية وحاول أن تتذكر رئيس عمل — لا أحب هذه الكلمة، دعنا نستعيض عنها بكلمة قائد — احترمته بحق، وكنت تنظر إليه بتقدير

وإعجاب؛ ربما كان حتى مرشدًا أو موجهًا. قد تكون العلاقة بالقائد هي أهم عامل في تحديد ما إذا كنت ستستمر في شركة ما أو ستتركها. وكما أوضح أحد المحاضرين في جامعة ديزني، «الناس لا يتركون الشركات، هم يتركون القادة في تلك الشركات.» ألَّف ديل داوتِن كتابًا صغيرًا رائعًا بعنوان «رئيس العمل الموهوب: كيف تجد موظفين رائعين وتصنعهم وتحتفظ بهم؟» وإني لأحثك على قراءته. فيما يلي جانبًا من أفضل نصائحه:

> يتمثل النمط التقليدي في التفكير في أنك تستطيع تعيين شخص ما تحتاج إليه بعرض راتب أعلى بنسبة ٢٠ بالمائة. حسنًا، جرِّب أن تعرض حرية أكثر بنسبة ١٠٠ بالمائة أو استمتاعًا أكبر بنسبة ١٠٠ بالمائة … فرؤساء العمل الموهوبون والموظفون الرائعون يحتاجون إلى الأشياء نفسها من مكان العمل:
>
> - التحرُّر من الإدارة والروتين والحمقى.
> - التغيير.
> - الفرصة. (داوتن، ١٩٩٩: تصدير، ٧٤)

لنبدأ في تهيئة بيئة جديرة باستثمار البشر. ثمة اختبار أحادي البعد مفضل لديَّ لخلق ثقافة جديرة باحترام وتقدير الأشخاص الذين تحاول جذبهم. هذا الاختبار هو أن تطرح عليهم سؤالًا بسيطًا: «هل تريد أن يعمل ابنك أو ابنتك في شركتك؟»

بول: أو على نفس المنوال، هل ترغب «أنت» في العمل لدى شركتك؟ عندما تبدأ في التفكير في مسألة رأس المال البشري، إنما تفعل ذلك وأنت تعلم أنه منذ عام ١٩٩٥ (على أقل تقدير!) كانت الشكوى السائدة بين أصحاب شركات الخدمات المهنية هي: «من الصعب أن تعثر على أشخاص جيدين حاليًّا.» عندما تسمع هذه الشكوى للمرة الأولى، تعترف قائلًا في نفسك: «أجل، الأمر صعب، أليس كذلك؟» لكن بعد فترة، تتخذ نهجًا مختلفًا يعترف بشيء ضمني تنطوي عليه تلك الشكوى وهو: «أنا ضحية الظروف.»

أتذكر أحد أصحاب شركات الخدمات المهنية الذي ينذب حظه قائلًا: «كل هذا جيد، لكن أنت لا تستطيع في واقع الأمر العثور على الأشخاص الجيدين هذه الأيام.» فاقترحت عليه أن يجرِّب قول الجملة مرة أخرى لكن باستخدام ضمير المتكلم «أنا» بدلًا من «أنت». ومِن ثَمَّ أصبحت الجملة على النحو التالي: «كل هذا جيد، لكن أنا لا أستطيع في واقع الأمر العثور على الأشخاص الجيدين هذه الأيام.» كان جورج برنارد شو ليفخر بهذا؛ فقد قال

ذات مرة: «دائمًا ما يُلقي الناس باللائمة على الظروف. أنا لا أومن بالظروف. من يتميَّزون في هذا العالم هم الأشخاص الذين ينهضون ويبحثون عن الظروف التي يريدونها، فإن لم يستطيعوا إيجادها، فإنهم يصنعونها.» الفكرة بالطبع هي أن الأشخاص الجيدين يذهبون في مكان ما؛ هم فقط لا يأتون إليك. بمجرد أن تدرك ذلك، سوف تطرح على نفسك سؤالين مهمين:

- لماذا لا يرغب الأشخاص الجيدون في الانضمام إلى شركتي؟
- لو كنت مكانهم، هل كنت سأرغب في الانضمام إلى شركتي؟

الشيء المحزن أن الإجابة التي حصلتُ عليها من العديد من أصحاب شركات الخدمات المهنية عند طرح السؤال الثاني عليهم كانت بالنفي. ولم ينتَبْني كثيرُ استغراب في أحيان كثيرة. فالعمل لديهم غير مثير للاهتمام ونمطي وغير معني بالنتائج، والشيء نفسه ينطبق على المكان الذي يُؤدَّى فيه العمل. وفوق هذا، الأرجح أنك تطلب من العاملين تدوينَ ما ينجزونه من عملٍ في كل ست دقائق من اليوم (بسجل ساعات العمل وكأن ساعة إيقاف قد رُبطت حول أعناقهم).

يفهم الجميع أنه ينبغي إضفاء شيء من «الاختلاف» على خدماتنا بطريقة ما أو بأخرى كي نجعلها أكثر جاذبية للمشتري. لكن القلةَ القليلةَ تفهم ذلك من وجهة نظر أفراد الفريق. بالتأكيد، أعضاء الفريق المحتملون مشترون أيضًا بطريقة ما أو بأخرى. فهم لديهم خيارات متعددة. فما الذي يفرض عليهم أن يهبوا لك قلوبهم وعقولهم وأنفسهم؟ وما الذي يحفزهم على أن يكونوا موظفين لديك؟

جميعنا يحتاج إلى الاعتراف بالقوة المذهلة للكلمات والتصنيفات. فهي تستطيع أن تعمل من أجلك إيجابًا أو سلبًا. فإذا سألت مثلًا شخصًا قريبًا منك: «كيف حاله اليوم؟» غالبًا ما ستكون إجابته: «لست سيئًا.» يا له من رد مرعب! إنه يُعبر عن يوم «ليس سيئًا» مقابل يوم رائع. فلنواجه الأمر، إذا لم تكن سيئًا، فلا بد أن تكون بخير. والتحول البسيط من «لست سيئًا» إلى «أنا بخير» تحول عميق فيما يتعلق بالتأثير الذي يُحدثه (أجل، يمكنك أن تبالغ بقولك مثلًا: «رغم أنني في غاية السوء، فإنني أتحسن»).

هذا أحد الأسباب وراء أن كل فريق توليتُ تأسيسه يحظر استخدام النفي المزدوج؛ فالعقل لا يمكن أن يقبل هذا إذا كنت تفهم ما أقصده، وهو أيضًا السبب في كون كل شركة تعاونتُ معها تمنع استخدام كلمة «موظف». تأمل ما توحي به الإجابة عن السؤال

الذي يُطرح على صاحب شركة ويُطلب منه فيه وصف شركته. غالبًا ما ستسمع إجابةً من قبيل: «لدينا ثلاثة شركاء و١٨ موظفًا.» وفي الظروف الاستثنائية، ستسمع من يجيب: «نحن الشركاء نفهم الطريقة التي تسير بها الأمور أما أنتم الموظفون فلا.» لذا كخطوة أولى للاعتراف بقيمة رأس مالك البشري، يمكنك تغيير التصنيف. من الآن فصاعدًا اعتبر العاملين لديك «أفراد الفريق».

قد تستطيع بعد ذلك اتخاذ بعض الخطوات الإضافية التي من شأنها أن تجعلك أكثر جذبًا للكفاءات والموهوبين. تأمل حالة هاري روزنبرج في ملبورن بأستراليا، لكن أولًا فكِّر في حل هذا اللغز السريع القائم على الاختيار من متعدد: أخذت إحدى عضوات الفريق إجازة وضع، وبعد أن وضعت رضيعها بستة أسابيع، اتصلت بك لتخبرك بأنها تريد العودة إلى العمل بأسرع وقت ممكن، لكنها أشارت إلى أنها ستضطر إلى إحضار رضيعها معها إلى العمل. هل ستقول:

(١) «رائع، نسعد بوجودكما أنتما الاثنين معنا هنا.»
(٢) «سوف نوفر الرعاية لرضيعك خلال عملك.»
(٣) «أوه، أرغب في ذلك، لكن لا أعرف ما إذا كان هذا ممكنًا أم لا.»
(٤) «سوف يصلك رد مني قبل نهاية الأسبوع.»

أعتقد أن القلة القليلة منا سوف تختار الإجابة الأولى. وهذا بالضبط ما فعله هاري روزنبرج. والتأثير حسب قوله كان مذهلًا. ولقد تأكدتُ من ذلك بنفسي أيضًا، وأشعر بقدرٍ من الانبهار يكفي لأن نوصيَ بالأمر نفسه باعتباره استراتيجية مهمة لبناء الفريق. لنتحدث أكثر عن الأمر حتى تستطيع أن تفهم السبب.

أولًا: ينبغي أن تفهم أن حزمة «الفريق وأسلوب الحياة والرعاية» أمر جوهري لشركة روزنبرج. إنها تتجاوز مجرد الاهتمام والرعاية، وأساسها هي أن أفراد الفريق لهم أولوية «قبل» العملاء. أليس من المثير للاهتمام أن يأتي أفراد الفريق قبل العملاء من حيث أولوية الاهتمام؟

عبَّر روزنبرج عن الأمر بقوله: «نُدرك أنه كي يقدِّمَ أفراد فريقنا أفضل خدمة ممكنة لعملائنا، ينبغي أن نعتنيَ بهم بطرق استثنائية.» إن حزمة «الفريق وأسلوب الحياة والرعاية» هي في ذاتها وثيقة مذهلة تتألَّف من ثلاثين صفحة وتُعطَى لجميع أفراد الفريق الجدد (والحاليين بطبيعة الحال). إنها تتحدث عن الاهتمام والتقدير لأفراد

الفريق وعن التحسُّن المستمر وعن التفويض وعن أداء العمل، وعن الأهمية البالغة للنهج القائم على العمل بروح الجماعة.

تقدِّم الوثيقةُ تفاصيلَ التزام الشركة بأن تكون مؤسسة تعليمية؛ وهي مُعززة بجلسات تدريب تُعقد مرتين كل شهر من جانب شركة استشارية خارجية، إضافة إلى اجتماع إفطار للمحاسبين، وكلا الأمرَين يمنح الشركة التركيز على المشكلات. والأهم من ذلك أن وثيقة «الفريق وأسلوب الحياة والرعاية» تتضمن التزامًا قويًّا بـ «التطبيق العملي» لها.

لنعد من جديد إلى الرضيع. عندما تلقَّى روزنبرج المكالمة الهاتفية من عضو الفريق (لنطلق عليها كارين)، التي ودَّعتها الشركة قبل ذلك بثمانية أسابيع، كان الالتزام بالتطبيق العملي محور تركيزه؛ لذا لم يتردَّد في قبول طلب كارين. هو يتذكر قائلًا: «لم أكن أعرف كيف سندبِّر هذا الأمر، لكنني كنت أعلم أننا سنجد حلًّا بطريقة ما أو بأخرى.»

فيما يلي الطريقة التي دبَّر بها الفريق الأمر: جهَّز الفريق المكوَّن من ٣٥ عضوًا مكتبًا خاصًّا لكارين وطفلها. (يتذكر روزنبرج أنه جعل مكتبها في الطابق نفسه الكائن به مكتبه.) سعى جميع أفراد الفريق بطرق شتى وعديدة من أجل جعل كارين وطفلها يشعران بالارتياح والترحيب. والأهم من ذلك، وفقًا لروزنبرج، الطريقة التي أسهم بها وجودُ الرضيع في جعل الجميع يعيشون تلقائيًّا ثقافة «الفريق وأسلوب الحياة والرعاية».

يسلِّط روزنبرج الضوء على الأمر نفسه بوصف أحد أفراد الفريق. يقول روزنبرج: «كان جون دائمًا مشغولًا. فإذا سألته سؤالًا، لم يكن يرفع رأسه ليجيبك؛ إذ لم يكن يعرف سوى العمل؛ نادرًا ما كنت تراه يبتسم. ثم في أحد الأيام، دخلتُ أحد اجتماعات الفريق ولاحظت جون وهو يهدهد الطفل على ركبته وعلى وجهه ابتسامة عريضة، بل إنني لاحظت قيء الطفل على ظهر قميصه لكنه لم يكن متضايقًا من ذلك على الإطلاق. أخذ يلاعب الطفل وهو يشارك في الوقت نفسه في الاجتماع كما لو أن شيئًا قد حدث. وقد احتفظ بتلك الابتسامة من حينها.»

تسعى الشركة لأن تصبح مكانًا يفخر العاملون فيه بكونهم جزءًا منه، وهذا الهدف يمكنك أن تراه وتحسَّه، كما يمكنك أن ترى وتستشعر التأثير الذي أحدثه الطفل وثقافة «الفريق وأسلوب الحياة والرعاية» في كل مرة تذهب فيها إلى مكتب روزنبرج. فأولًا تُقابَل بترحاب من موظفي الاستقبال الذين يعرضون عليك بعض المرطبات ويقدمون لك أيضًا على شاشة الكمبيوتر عرضًا تقديميًّا مليئًا بالعبارات والأقوال التحفيزية.

وينعكس هذا الأمر على وجه روزنبرج وعلى ما تحققه الشركة من إيرادات. فهي تحتل المرتبة الخامسة عشرة فيما يتصل بالإيراد الذي يحققه كل فرد من أفراد الفريق ضمن أفضل مائة شركة خدمات مهنية في أستراليا. يقول روزنبرج: «خلال الثلاثين عامًا التي قضتها شركتي في المجال، لم أكن أسعد حالًا قط من الآن.» يبدو الأمر لي أشبه بوصفة نجاح.

وقد شهدتُ وصفة نجاح مماثلة تُعد في نورثفيلد بولاية إلينوي في شركة «ليبشوتز، ليفين آند جراي». فقد توصل الشريك الإداري السابق ستيف سيجل إلى طريقة فريدة بحقٍّ لإنجاز العمل؛ طريقة إذا جرى محاكاتها فستحسن كثيرًا من أداء الكثير من الشركات إن لم يكن جميعها. يوضح سيجل أن المكتب اعتاد أن يكون «تقليديًّا» كأفضل وصف له. ذات يوم، في أحد اجتماعات الفريق (التي سنتحدث عنها أكثر في وقت لاحق)، لاحظ أحد أعضاء الفريق أن باب مكتب سيجل يبدو دائمًا مغلقًا، فعلَّق قائلًا: «إن هذا من شأنه أن يصنع عوائق نحن في غنًى عنها.» سأل سيجل ذلك الرجل المنفتح والمتحمس: «إذن ماذا نفعل في رأيك؟» وأخذا يتباحثان الأمر، وقررت الشركة (أو الفريق) إزالة جميع الجدران حرفيًّا (أجل جميعها) التي تفصل بين المكاتب ليصبح المكان بأكمله ساحة مفتوحة. لا توجد مكاتب ثابتة أو أماكن محددة لجلوس العاملين (باستثناء قاعة مؤتمرات مخصصة للعملاء، وهي نفسها مختلفة للغاية). بل إنه توجد كابينتان للهاتف مطليتان باللون الأحمر في وسط هذه الساحة المفتوحة، وهما مخصصتان للاتصالات الهاتفية الخاصة.

نتيجة لذلك، قلَّل المكتب مساحته من ١٦ ألف قدم مربعة إلى ٦٠٠٠ قدم مربعة فقط (وهذا أيضًا أُضيف إلى المحصلة النهائية). لكن وفقًا لسيجل، كان هذا فقط الجانب الأدنى من تأثير المحصلة النهائية. فزائرو مكاتب الشركة يلاحظون التغيير على الفور (بالرغم من أن استقبال المكتب تقليدي إلى حد كبير باستثناء شاشة العرض التي تعمل باستمرار وتعرض أقوالًا واقتباسات تحفيزية مرتبطة بالعمل.) لكن بمزيد من المعاينة، نجد أن ثمة مكانًا مخصصًا لوضع المكاتب المصممة تصميمًا خاصًّا والمزودة بعجلات وأدراج حفظ الملفات المصممة تصميمًا خاصًّا والمزودة بعجلات كذلك. في الواقع، كل شيء مزود بعجلات!

عندما يصل الفريق في الصباح، يتجهون بمكاتبهم حيث يريدون أن يقضوا يومهم، كأن يتجهوا إلى جوار مجموعة عمل تُعدُّ شيئًا ما لعميل معين. والنتيجة أنه عندما تدخل المكان يستحيل أن تعرف من الشريك ومن ليس بالشريك. ثمة تأثيران لذلك يتضحان على الفور: لا أحد يمكنه أن يختبئ، ومجموعات العمل فائقة الإنتاجية.

ولا تعقد الشركة اجتماعاتٍ للشركاء بالمعنى الصارم (والممل) للكلمة. تخيَّل شركة متعددة الشركاء بلا اجتماعات لشركائها. وفقًا لما يقوله سيجل، لا توجد حاجة فعلية لتلك الاجتماعات؛ لأن مستويات التواصل مرتفعة للغاية بطبيعة الحال.

قد يقول البعض: «حمدًا لله! لا بد أنه مكان أفضل.» وقد يراه البعض «مكانًا خارج نطاق السيطرة ومنخفض الأرباح ومشتَّتًا وسيئًا على نحو يتعذر العمل فيه.» أما هذه الفئة الثانية، فهم بالتأكيد مخطئون. لقد توصل ستيف سيجل إلى طريقة فريدة بحق لإنجاز العمل والتي أدت إلى نمو سريع لم يشهدوها من قبل. وكان التأثير ملحوظًا. خلال زيارتي، أراد جميع مَن كانوا برفقتي من المحاسبين القانونيين في ذاك اليوم استيفاء استمارات تعيين هناك.

(٢) الاحتفاظ برأس المال البشري لشركتك

> ينبغي علينا تحفيز موظفينا وتدريبهم والعناية بهم وتمكينهم من تحقيق النجاح ... نحن نعلم أننا إذا عاملنا موظفينا بطريقة صحيحة، فسوف يتعاملون مع العملاء بطريقة صحيحة أيضًا. وإذا عُومل العملاء بطريقة صحيحة، فسيعودون إلينا من جديد.
>
> جيه دبليو ماريوت الابن، رئيس مجلس إدارة
> ورئيس شركة «ماريوت»

رون: يشكل بيان القيمة الداخلي لدى فيدكس — «الأفراد-الخدمة-الربح» — دائرة حميدة. لقد تعلمت الشركات الممتازة أنها عندما تضع أفرادها في المقدمة — حتى قبل عملائها — فسوف تتمكَّن من تقديم خدمة ممتازة لعملائها ما يعزِّز أرباحَها في نهاية المطاف. فالطريقة التي تتعامل بها الشركة داخليًّا مع أفرادها ستعكس بوضوح الطريقة التي يتعامل بها أفراد الشركة مع العملاء الخارجيين. وكما أوضح جيمس سي ويذرب، مرشد تدريب مديري فيدكس في كتابه «العالم في الموعد المحدد: المبادئ الإدارية الأحد عشر التي جعلت فيدكس تشتهر بسرعة البرق»: «لقد أصبحت حقوق وقيمة الحياة البشرية محور الاهتمام الرئيس للثورة الاجتماعية في العالم الصناعي ... فمنذ إنشاء فيدكس، وهي تضع العاملين فيها على قمة قائمة أولوياتها؛ لأن هذا هو الصواب ولأن هذا أمر فعال من الناحية العملية أيضًا.» وقد استجاب العاملون في فيدكس بالطريقة نفسها.

ففي نهاية إحدى فترات دفع الأجور خلال الأيام الأولى الصعبة للشركة، تسلَّم الموظفون مذكرة بجانب شيكات أجورهم. المذكرة المُرسلة من فريد سميث أشارت إلى أنهم مُرحب بهم لصرف شيكاتهم، لكنه اقترح أنه قد يكون من المفيد إذا انتظر البعض منهم بضعة أيام فقط. وحتى ذلك اليوم، لم تُصرف بعض الشيكات. ويعرض أصحابها إياها بفخرٍ كتَذكار مشرف على جدران مكاتبهم في فيدكس. هل يشعر موظفوك بشعور مشابه بالولاء لشركتك؟ (ويذرب، ١٩٩٦: ١٥).

يمكن لشركات الخدمات المهنية أن تشكو من حقيقة أن أبناء الجيل «س» أو «ص» ليس لديهم نفس ولاء آبائهم، لكن الولاء مسألة تستلزم التبادل والأخذ والعطاء؛ إذ ينبغي اكتسابه. فليست هناك شركة تستحق الولاء سواء من جانب عملائها أو من جانب العاملين فيها حتى تفعل شيئًا يمكنها من اكتسابه. الولاء ليس معدومًا في عالم الأعمال لكن تحقيقه أمر صعب. والسؤال الذي ينبغي أن تطرحه الشركات على العاملين فيها: «هل تستحق الشركة ولاءك؟» إن قياس مدى الرضا الوظيفي ليس كافيًا لضمان الولاء، والشيء نفسه ينطبق على قياس مدى رضا عملائك. يمكن أن تسجِّل شركتك درجاتٍ مرتفعة جدًّا في استبيانات العملاء أو فرق العمل، ويظل كلاهما في حاجة إلى بديل أفضل. ببساطة لم يعد رضا العملاء ورضا أعضاء الفريق كافيَين. الشيء المهم ليس «الرضا الحالي» وإنما «الرضا المتوقع»، وهي عبارة تعني «التوقعات» أو «الآمال». فإذا كانت آراء العملاء أو فرق العمل لا ترقى إلى التوقعات، فإن لديك خللًا ما في مستقبلك. فالرضا يقيس الماضي والولاء المستحق يقيس المستقبل. هل تبذل شركات الخدمات المهنية القدر الكافي من الجهد من أجل كسب ولاء أفراد فرقهم؟ تأمَّل هذه الدراسة التي أُجريت في ديسمبر ١٩٩٩ وشملت ٦٣٥٧ عاملًا. هذه الدراسة أجرتها مؤسسة «راندستاد نورث أمريكا» التي عرضت تلك الأسباب المهمة التي ذكر العاملون أنها تحفزهم على البقاء في شركتهم الحالية: العلاقة الوثيقة بزملائهم في العمل (٧١ بالمائة)، بيئة العمل المحفزة (٦٨ بالمائة)، سهولة الوصول من مكان العمل وإليه (٦٨ بالمائة)، روح التحدي في العمل (٦٥ بالمائة)، ساعات العمل المرنة (٥٤ بالمائة) (كانتر، ٢٠٠١: ٢٠٥). أظهر استبيان آخر أُجري على متخصصي الموارد البشرية أن «٦٨ بالمائة وافقوا على أن العاملين عن بعدٍ لدى شركاتهم ليسوا أكثر صعوبة في إدارتهم من الموظفين العاملين بمقر شركاتهم.» وبدءًا من عام ٢٠٠٠، أصبح عدد من يعملون عن بُعد يتراوح بين ١١ و٢٢ مليون أمريكي على الأقل يومًا واحدًا كل أسبوع (المرجع السابق: ٢١٣). من الواضح أن العمل عن بُعد

أكثر سهولة في إنجازه بالنسبة للمشتغلين بالمعرفة، فلماذا إذن تُصرُّ الشركات على إخراج هؤلاء الأشخاص من بيوتهم ليشكلوا عبئًا مروريًّا في ساعات الذروة في الوقت الذي يمكن فيه أن تستفيد بعقولهم وهم في بيوتهم؟

تعي الشركات الكبرى اقتصاد ولاء أفراد الفريق، وهذا هو سبب أنها بدأت في التباحث حول مفهوم «قيود المعرفة». ثمة دراسة أخرى أجرتها شركة «إيه أون» أظهرت أن «أكثر الطرق فعالية في تعزيز ولاء الموظفين هو زيادة فرص نموهم» (ستيوارت، ٢٠٠١: ٢٨). ما هو الحافز؟ إحدى الشركات الأربع الكبرى وجدت أنها توفر ٢٥ مليون دولار لكل تراجع نسبته ١ بالمائة في معدل ترك العاملين لها. فاستراتيجية تغيير العاملين باستمرار أو «إما الترقي وإما مغادرة العمل» قد انقضى عهدها. ففي بيئة العمل الشديدة التنافسية اليوم وفي ظل ندرة الكفاءات والموهوبين وصعوبة العثور عليهم، لم يعد منطقيًّا تغيير أهم مصدر لديك لرأس المال الفكري، وهم أفراد فريقك، على نحو متكرر. وبما أننا نعلم ما يحفز أفراد فرقنا على البقاء لدى شركة بعينها (خضعت هذه القضية للدراسة المكثفة من قِبَل عدد هائل من الشركات والمؤسسات والهيئات الحكومية وغيرها من المنظمات.) فلماذا إذن لا تتصرَّف سوى القلة القليلة من الشركات بناءً على تلك المعلومات؟ تأمَّل هذا الاستبيان الذي أُطلق في منتدى الموظفين التابع للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، والذي انعقد في برومفيلد بولاية كولورادو. الدراسة التي أجرتها مجموعة العمل المعنية بالتوظيف والتابعة لـ «قسم ممارسات الشركات الخاصة» في نوفمبر وديسمبر ٢٠٠٠ شملت ٥٥٨ موظفًا غير شريك لدى الشركات الأعضاء في «قسم ممارسات الشركات الخاصة» من جميع الولايات الخمسين وبورتوريكو للتأكيد على عناصر الرضا الوظيفي بين أعضاء فريق العمل الذين يحظون بقدر عالٍ من التقدير (وفقًا لتقارير المحاسبين القانونيين الممارسين):

> في حين قال المشاركون إن نظام الإجازات الممنوحة مقابل وقت العمل الإضافي وكذلك نظام المكافآت هما أهم سببين للانضمام إلى شركة ما أو الاستمرار فيها، لم يقدم سوى ٥٨ بالمائة من الشركات هذه المزايا. وهذا يدل على أن الشركات عمومًا لا توفر المزايا التي يرغب فيها الموظفون بالفعل. كما أن التأمين الطبي للمُعالين وبدلات الإعاقة يحتلان مرتبة عالية على قائمة رغبات الموظفين.
>
> رأى نحو ٨٨ بالمائة ممن شملهم الاستبيان أن «احترام الأمور المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة» أمر حاسم في بقائهم لدى شركة بعينها اليوم.

يوجد لدى الموظفين أولويات مختلفة، وهم يريدون من شركاتهم أن تعي جيدًا أهمية التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

بالرغم من أن ٧٥ بالمائة يوافقون على أن الإدارة تشجع النمو المهني وامتلاك حصص ملكية بالشركة، وبالرغم من أن ثلثَي المشاركين يعتقدون أنهم يُحفَّزون على شَغْلِ مناصب عليا في الشركة، لم يُعبر سوى ٣٧ بالمائة منهم عن اهتمامهم الكبير بأن يمتلكوا حصصًا بالشركة. بعبارة أخرى، لم يخطط حتى بجدية لتعقُّب فرصة امتلاك حصص بالشركة سوى نحو ثلث الموظفين الذين يجري تحفيزهم لذلك الأمر. ينبغي أن يعي أصحاب الشركات الحاليون هذا الأمر، وأن يخططوا للمستقبل بناءً على ذلك، ربما عن طريق تبنِّي خطة بديلة لمن سيخلفهم.

من بين هؤلاء الذين قالوا إنهم غير مهتمين بأن يصبحوا أصحاب حصص ملكية بشركاتهم، يقول ٧٥ بالمائة إن ذلك لا يعيق نجاحهم المهني، لكن لم يذكر سوى ٣١ بالمائة أن شركاتهم قد حددت مسارات مهنية بديلة.

تقارير الأداء الخاصة بالمشاركين عادة ما تكون شفيهة وتحريرية؛ يرى ٦٢ بالمائة أن تقرير الأداء في الشركة يستلزم حوارًا مثمرًا ومتبادلًا بين الإدارة والموظف؛ بحيث يتأتَّى لِكِلا الطرفين التعبير عن أفكاره ومخاوفه بارتياح. ومن لديهم «مرشد» داخل الشركة لا تتجاوز نسبتهم ٤٥ بالمائة.

يشعر٩٢ بالمائة من المشاركين بالسعادة كونهم جزءًا من شركة محاسبية، لكن يرى ٦٩ بالمائة منهم فقط أنهم لا يرغبون في تكرار هذا الاختيار. والمسارات المهنية البديلة الشائعة هي التدريس والقانون وتكنولوجيا الحاسبات والطب والهندسة.

ما الذي يمكنك أن تفعله لتعيين الموهوبين والكفاءات المتميزة لديك والاحتفاظ بهم؟ يرى عدد كبير من المشاركين أن التقييم والتقدير وإمكانية التواصل مع القيادات عوامل تحفيز رئيسة. وعندما سألنا المشاركين عن الشيء الذي يريدون أن يُخبِروا به إدارة شركتهم، كانت الإجابات على النحو التالي:

- المزيد من الاجتماعات مع العاملين! نريد أن نعرف ما يحدث.
- الإصغاء إلى الموظفين.
- البحث عن طرق جديدة تستطيع بها الشركة تحقيق النجاح.

- تحسين المهارات الإدارية لدى الشركاء.
- تعيين المزيد من العاملين الأَكْفاء.

وعندما طُرح عليهم سؤال حول الأشياء التي تحفزهم للعمل بذكاء/بكد أكثر، ذكر المشاركون الأشياء التالية وفق الترتيب التالي:

(١) المكافآت أو الحوافز.
(٢) التقدير عند إنجاز مهمة على نحو جيد.
(٣) الزيادات السنوية في الأجور.

الشيء الذي يتضح جليًّا من هذا الاستبيان وغيره من الاستبيانات التي توصَّلت إلى نتائج مماثلة أن الشركة المحاسبية العادية يُفرَط في إدارتها وتعاني قصورًا في قيادتها. إن ما يحتاجه الموظفون هو المزيد من الاجتماعات والتقدير وتعزيز التواصل وزيادة فرص النجاح وتعيين أعضاء جدد بالفريق أكثر ثقة وكفاءة. لماذا إذن تصر الشركات على تحفيز الأفراد على الشراكة في الوقت الذي لا يرغب فيه أكثر من ثلثهم في منصب الشريك؟ ليست هذه سمات مديري الشركات، إنما هي سمات قادة الشركات. بمقدور الجميع تقريبًا «إدارة» شركة خدمات مهنية؛ إنما القائد هو الذي ينقلها إلى مستوى أفضل، ويطور رؤية متميزة للمستقبل يمكن أن يتخيلها الجميع. جميع القادة يحتاجون إلى تابعين دون شك، لكن جميع الشركات تحتاج إلى قيادة. وأنا لا أقصد ديكتاتورًا، يهبط من مُعتَزَل على جبل حاملًا معه رؤية الشركة. إنما أقصد قائدًا «خادمًا»، يُعين الموظفين ويلهمهم لتقديم أفضل أداء. فالقيادة هي المقابل الموضوعي للإدارة. في شركات المعرفة، لا يوجد رؤساء ومرءوسون، فقط يوجد عاملون أكبر سنًّا وآخرون أصغر سنًّا. لكن المهارات القيادية هي نقطة الضعف لدى معظم الشركات. لنكن صرحاء: كثير من الشركاء تفتقر بشدة إلى مهارات القيادة. ووفقًا لما قاله وارين بينيس، أحد المفكرين الرواد في مجال تنمية القيادة، فإن التابعين يبحثون عن ثلاثة أشياء في قادتهم: التوجيه، الثقة، الأمل. سوف نناقش التوجيه في الفصل الحادي عشر، حيث سنتناول أيضًا رؤية الشركة وقيمها الجوهرية وأيديولوجيتها. ومن نافلة القول أن تحديد وجهة واضحة للشركة شيء ينبغي أن يفعله جميع الشركاء فيها لإلهام أفراد الفريق. أليس هذا بالضبط هو ما تفعله جميع مؤسسات العمل التطوعي بشتى أنواعها؟ فكل منها لديها أهداف ومجموعة قيم يؤمن بها العاملون لديها ويعملون جاهدين من أجل تحقيقها. هذا هو أيضًا الأمل الذي يمثل الرؤية الأفضل للمستقبل.

أود التركيز هنا على قضية الثقة فيما يتعلق بتأثيرها على مستثمري رأس المال البشري. تشير الأدلة التجريبية إلى أن العاملين يتصرَّفون على نحو أقل تعاونًا وسخاءً عندما يَرَون أن شركاتهم لا تثق بهم. فلا شيء أكثر امتهانًا للمشتغلين بالمعرفة من شعورهم بأن شركاتهم لا تثق بهم. لكنني أومن إيمانًا راسخًا بأن المشتغلين بالمعرفة لا يمكن إدارتهم؛ في الواقع، أنا لا أحب كلمة «مدير» في الأساس. وبما أنني وبول قد تناقشنا كثيرًا حول الكيفية التي «تنقل بها الكلمات أشياء» وتعبر عن صور ذهنية معينة وتخلق مشاعر، فلنتأمل أصل كلمة «مدير». حتى بيتر دراكر رائد الإدارة الحديثة لم يعد يحب استخدام هذه الكلمة؛ إذ يوضح قائلًا: «لا أشعر بارتياح إزاء استخدام كلمة «مدير»؛ لأنها تشير إلى أن هناك مرءوسين. أفضِّل استخدام لقب «مسئول تنفيذي» أكثر؛ لأنه يعني المسئولية عن جانب معين، ليس بالضرورة السيادة على الموظفين» (دراكر، ١٩٩٩: ١٨٨).

لا نعلم ما الكلمة الجديدة التي ينبغي استخدامها؛ عن نفسي أفضِّل أيضًا استخدام لقب «مسئول تنفيذي» أو «قائد»، لكن ليس هذا محور اهتمامنا في هذا المقام. المهم هنا الثقة، ومعظم المهنيين من واقع خبرتنا لا يثقون في واقع الأمر بأفراد فريقهم؛ ومِن ثَمَّ يأتي دور سجلات ساعات العمل المخزية. فبعد أخذ كل الأمور في الاعتبار، لا يُستخدم سجل ساعات العمل لحساب التكلفة، وإنما يُستخدم من أجل تحديد السعر؛ مع سبب ثانوي لاستخدامها وهو رصد الفريق والتحكم فيه. لقد التقيت عددًا من الشركاء لدى شركات من جميع الأحجام يسألون: «إذا لم يكن لدينا سجلات ساعات العمل، كيف أعرف ما يفعله فريقي في وقت العمل؟» حسنًا، إذا لم تكن تثق بهم في القيام بمهمة جيدة من أجل الشركة وعملائها، فلماذا عيَّنتهم من الأساس؟ عندما تشعر بالحاجة إلى المتابعة الدقيقة للمشتغلين بالمعرفة، عليك أن تدرك أنك قد أسأت اتخاذ قرار التعيين. سألني ريك باين الذي لا يقبل مطلقًا أن يدعني أفلت بأي فكرة غامضة وغير مألوفة حتى يتبينها قائلًا: «هل تعتقد بحق أنه إذا أزلنا سجلات ساعات العمل، فسوف تزداد الثقة؟ أم أنه في الشركات التي تُطبق سجلات ساعات العمل، يوجد مستوى أقل من الثقة؟» نعم، هذا ما أقصده بالفعل. وهذا يثير قضية تتعلق بالقيادة، وليس قضية تتعلق بتحديد السعر (فلدينا بدائل لسجل ساعات العمل من أجل تحديد السعر)، أو مشكلة تتعلق بالكفاءة (فلدينا مقاييس بديلة ترصد الفعالية والكفاءة) وسجل ساعات العمل يُعد من آثار بدايات الثورة الصناعية عندما كان المديرون لا يثقون بحقٍّ في العاملين لديهم ويطلبون منهم تسجيل ما يفعلونه في كل دقيقة أو يستخدمونه كأداة لانتزاع نسبة الـ ٢ بالمائة المتبقية من الكفاءة من قوة عمل متعثرة بالفعل.

أنا لا أقترح الاستعاضة عن سجلات ساعات العمل بمنح الرخصة للعاملين ليفعلوا ما يحلو لهم. إنما أقترح الاستعاضة عنها بالحكم الذاتي أو الحوكمة الذاتية. فسجلات ساعات العمل تعوق التواصل والابتكار والإبداع والقيادة ومِن ثَمَّ يصبح مؤشر أدائنا بيروقراطيًّا متباطئًا. لا أعتقد أن المقايضة شيء جدير بالاهتمام هنا. (سنتناول هذا الأمر بمزيد من التفصيل في الفصل العاشر). وكما يقول إكوجيرو نوناكا: «امنح موظفيك وقتًا ينفذون فيه خططًا طائشة أو اجلس وتحدث معهم، وسوف تتوصَّلون على الأرجح إلى فكرة من شأنها أن تُحدِثَ تغييرات في السوق؛ أجبِر موظفيك على تسجيل ما ينجزونه كل دقيقة من يومهم، وسوف تجدون أنفسكم لا تفعلون شيئًا سوى إنتاج منتجات روتينية. تأمل دليل الموظفين من شركة «نوردستروم» المبين في شكل ٥-١: بالتأكيد هذه شركة تملك قيادة خدمية تقدم فرق العمل فيها خدمة متميزة للعملاء.»

شكل ٥-١: دليل موظفي نوردستروم

مرحبًا بكم في نوردستروم

يُسعدنا انضمامك إلى شركتنا.

هدفنا رقم واحد هو

تقديم خدمة متميزة لعملائنا.

أعطِ الأولوية لأهدافك الشخصية والمهنية.

لدينا ثقة كبيرة في قدرتك على تحقيقها.

قواعد نوردستروم:

القاعدة الأولى: **استخدم حكمك السديد في جميع المواقف.**

لن تكون هناك قواعد إضافية.

يُرجى الاتصال بمدير قسمك أو مدير المخازن أو مدير عام الإدارة ليجيب عن استفساراتك في أي وقت.

نوردستروم

ألا يستحق المهنيون القدر نفسه من الاحترام الذي يحظى به أفراد فريق شركة «نوردستروم» من مسئوليهم التنفيذيين؟ ألم يَحِن الوقت بعدُ لتحرير المهنيين ممَّا تبقَّى من آثار بيروقراطية القرن الماضي التي تقمع قدراتنا الإبداعية وتركيزنا على الإنتاج الحالي فقط على حساب البحث والتطوير من أجل ابتكار منتجات وخدمات جديدة نبني بها مستقبلنا؟ أليس من المفارقة أن نقضيَ في مهنة المشتغلين بالمعرفة وقتًا ضئيلًا للغاية في التفكير؛ لأننا منشغلون بشدَّةٍ في الوفاء بالمعدلات الإنتاجية المطلوبة منا؟ من سوء الحظ أن سجلَّات ساعات العمل في مهنتنا هذه متأصلةٌ وراسخة الجذور في ثقافتنا إلى الحد الذي يقمع الإبداع والابتكار ويؤثر سلبًا على خدمة العملاء. إن آخر الخدمات الجديدة التي قُدمت وطورت من الصفر على أيدي المشتغلين بمهنة المحاسبة ككل إلى الجمهور كانت التجميع والمراجعة في عام ١٩٧٨. هل يُعقل أن يكون منحنى الابتكار مداه ٢٤ عامًا؟ أنا لا أُلقي باللوم فحسب على حقيقة أننا متمسكون بسجلات ساعات العمل، لكنني أومن بحقٍّ أن ثمة ارتباطًا بين سعي المهنة بلا هوادة وراء الكفاءة على حساب الفعالية والابتكار. القلة القليلة من المشتغلين بالمعرفة هم من يتطلَّعون إلى الخضوع للإدارة. إحدى المهام التي يؤدِّيها القائد أن يُهيئ بيئة يستطيع فيها العاملون العاديون الازدهار والاستفادة من نقاط قوتهم وتنمية إمكاناتهم كمهنيين حقيقيين، بما يسهم في شركة هم مهتمون بها اهتمامًا حقيقيًّا ومتحمسون لها بشدة.

إن القادة الخدميين يطلبون أيضًا تقييمًا من الفريق بأكمله بشأن مدى جودة أدائهم في وظائفهم. ومع ذلك، وجدنا أن القلة القليلة جدًّا من الشركات هي التي يكون لدى الشركاء فيها استعداد لطلب تقييم شامل من جانب الفريق بأكمله، ولا ندري السبب. إن العاملين لديك يقولون بالفعل ما يعتقدونه على أي حال، لكن من وراء ظهرك. أليس من الأفضل الحصول على تقييم أمين وصادق حتى تستطيع التحسين من نفسك أو ترك منصبك إن لم تكن أهلًا له؟ إن عدمَ التواصل بين الشركاء وأفراد الفريق مشكلةٌ تظهر دائمًا في كل استبيان قرأتُه أو محادثات أجريتُها مع أفراد الفريق، وهو يكلف الشركات كمًّا هائلًا من الفرص الضائعة. وإحدى المشكلات المترتبة على ذلك تتمثَّل في أن هذه التكاليف لا تظهر في المقاييس المالية للشركة، ومِن ثَمَّ يتم تجاهلها، لكن هذا لا يعني أنها غير موجودة. إن قادة الشركات بحاجة إلى تعزيز بيئة تسمح بالتقييم المنفتح والأمين، بدلًا من جعل أفراد فرق عملهم يشعرون نفس شعور الروسي، في زمن الاتحاد السوفيتي السابق، الذي عند اكتشافه فقدان ببغائه الأليف، هرع على الفور إلى مكتب

الأمن الوطني كي يبلغهم أن الآراء السياسية لببغائه لا علاقة له بها على الإطلاق. يستطيع قادة الشركات، بل يجب، أن يُحسِّنوا من أنفسهم.

(٣) أهمية التدريب المهني المستمر

رون: لقد تحدثت إلى آلاف الشركاء الذين يقولون إنهم لا يبذلون سوى الحد الأدنى من الإنفاق على التعليم والتدريب المهنيين للعاملين لديهم. هذا أمر عجيب؛ لأن التعلم المستمر هو تحديدًا ما يعزِّز رأس المال الفكري لدى الفرد ولدى الشركة أيضًا. عندما تنظر إلى شركات مثل «أكسنتشر» وغيرها من الشركات المحاسبية والاستشارية الكبرى، تجد أنهم ينفقون نحو ٦ بالمائة من إجمالي إيراداتهم على التعليم والتدريب (مقارنة بنسبة تتراوح بين ١٫٥ و٢ بالمائة من المصروفات المرتبطة بالأجور). ما الذي يُتوقَّع أيضًا من هذه الشركات حتى تتمكن من تعزيز ما تملكه من رأس مال فكري؟ لا يمكنها فعل ذلك بشراء آلة أفضل أو إضافة روبوتات لزيادة الكفاءة. تستطيع هذه الشركات الاستثمار في التكنولوجيا لكنها مجرد وسيلة. فالمهمُّ هنا ما يعرفه المشتغلون بالمعرفة، ولعل من بين المقاييس المهمة هنا تحديد الأشياء التي أصبحوا يعرفونها هذا العام بعد أن كانوا لا يعرفونها العام الماضي. إن التعليم المستمر بمثابة عامل رئيس في الاحتفاظ بالمشتغلين بالمعرفة. إنه ليس مجرد منهج يركز على المهارات الفنية، لكنه يوفر مصدرًا كاملًا ومتكاملًا للتعلم والتحدي. معظم شركات الخدمات المهنية لا تستثمر بالقدر الكافي في مهارات التسويق والبيع والخدمة والتواصل والإنصات والقيادة. ومعظم الشركات الكبرى — وفيها «ميرك» و«ثري إم» و«بي آند جي» و«موتورولا» و«بي آند جي» و«جنرال إلكتريك» و«ديزني» و«نوردستروم» و«ماريوت» و«آي بي أم» — لديها جامعات داخلية خاصة بها؛ لأنها تدرك أهمية تطوير رأس المال البشري لدى العاملين لديها. يقول بيتر دراكر: «أعتقد أن المجال المرشح للنمو المتسارع مستقبلًا في هذا البلد وغيره من بلدان العالم هو التعليم المستمر للكبار. فلا شيء يفوق نموه سرعةً. أعتقد أن لقب «مثقف» مستقبلًا سيُطلق على ذلك الشخص الذي يدرك الحاجة إلى الاستمرار في التعلم. هذا هو التعريف الجديد الذي من شأنه أن يُغير العالم الذي نعيش ونعمل فيه» (مقتبس في بيتي، ١٩٩٨: ١٤٧).

أحد الاعتراضات على هذا الاقتراح هو أنه إذا قمت بتدريب العاملين لديك والاستثمار فيهم، فإنهم سوف يتركونك، بل ربما يصبحون منافسًا أقوى لك. هذا صحيح دون شك

بالرغم من أن تركهم لك احتمال وارد في جميع الأحوال. في الواقع، واستنادًا إلى الأدلة التجريبية، أنت تزيد من احتمالات تركهم شركتك، إذا لم تقم بتعليمهم. لكن دعنا نتعامل مع هذا الاعتراض على نحو مباشر، ونعترف أنه صحيح. دعني أطرح سؤالًا أفضل: ماذا لو استثمرت في تعليمهم وظلوا معك؟ المشكلة المتعلقة بهذه التكلفة هي أنها لا تظهر في أنظمة القياس الداخلي للشركة. وأظن أن هذه الخسارة تفوق كثيرًا كلًّا من تكلفة التعليم ومخاطر ترك العاملين لشركتك.

يقول الاقتصادي جاري أس بيكر الحائز على جائزة نوبل وأحد رواد تطوير نظرية رأس المال البشري: «أركز على تقسيم الوقت إلى ثلاثة أنشطة: إنتاج السلع غير السوقية (الوقت غير السوقي) وإنتاج رأس المال البشري (وقت الاستثمار) وإنتاج الإيرادات (وقت سوق العمل) (بيكر، ١٩٨٣: ٥). من الواضح، أنه سيتعيَّن على شركات المستقبل أن تحترم هذه التصنيفات الثلاثة، وألَّا تجعل أفراد فرقها يشعرون كما لو كانوا لا ينفقون الوقت الكافي في تحقيق الإيرادات عندما يستثمرون في رأس مالهم البشري.

تأمَّل التعليم في سياق معادلة الممارسة الجديدة مقابل معادلة الممارسة القديمة. إن للتعليم تأثيرًا سلبيًّا على فعالية المشتغلين بالمعرفة على المدى القصير والمتوسط. هل هذا معناه أننا ينبغي ألَّا نستثمر فيه؟ هذا هو بالضبط سبب استعاضتنا عن الكفاءة بالفعالية. من الحماقة الاعتقاد بأن الاستثمار في التعليم يُحدُّ من قدرة الشركات على تقديم عرض قيمة متميز لعملائها لا سيما على المدى الطويل. في الواقع، يمكن أن يذهب المرء إلى أن التعليم المستمر ضروري للشركات كي تستطيع حتى البقاء لفترة طويلة.

ما الذي تفعله شركتك لتنمية رأس المال البشري الذي ستحتاج إليه في العقود القادمة؟ هل تستثمر في رأس المال الفكري لدى العاملين لديك وتطور ميزانياتهم العمومية، أم تستهلك البذور التي تملكها وتقتات على مستقبلك اليوم؛ لأنك لا تركز على شيء سوى قائمة الدخل (وقت سوق العمل)؟ ما من قرار آخر سيكون على نفس القدر من التأثير في مستقبلك مثل استعداد العاملين لديك للاستمرار في استثمار رأس مالهم في شركتك.

(٤) مكافأة مستثمري رأس المال البشري لدى شركتك

رون: ليس من السهل أبدًا مناقشة الأمور المتعلقة بالمقابل المادي على وجه العموم؛ إذ تختلف الشركات بعضها عن بعض فيما يتعلق بثقافة المقابل المادي. فبعض الشركات

رائدة أعمال بطبيعتها، حيث تكافئ فائقي الأداء على نحو جيد، في حين تنتهج شركات أخرى منهج المساواة. من المناسب تقديم بعض الإرشادات العامة من شركات يبدو أنها تستطيع تحقيق نتائج مذهلة بفضل فريق العمل لديها. وفي الأثناء، سوف نطرح بعض الأسئلة حول الممارسات التي تشكلت في هذا الشأن.

الممارسة الأولى التي نُسلط الضوء عليها هي عملية التقييم السنوية. لقد أوضح بيتر دراكر لعقود أن علماء النفس اللاقياسيين طوَّروا هذه الأداة، وجعلوا رؤساء الأقسام يركزون على البحث عن جوانب الضعف والقصور، مع إعطاء الأولوية لمقاييس العلة قبل الصحة. وفيما يلي الطريقة التي يوضح بها دراكر العملية في كتابه «التنفيذي الفعَّال»:

> إن التنفيذيين الذين يقولون إنهم يُجرُون عملية تقييم لمرءوسيهم مرة واحدة سنويًّا على الأقل هم أنفسهم من يشيرون مرارًا وتكرارًا إلى أنهم على حد علمهم لا يتلقون تقييمًا لأنفسهم أبدًا من جانب رؤسائهم. وكثيرًا ما تظل نماذج التقييم قابعةً في الملفات، ولا يلتفت إليها أحد عندما يتعين اتخاذ قرار يتعلق بشئون العاملين. وينظر إليها الجميع باعتبارها أوراقًا لا قيمة لها. ورغم كل شيء، ودون أي استثناءات تقريبًا، لا تُعقد أبدًا «مقابلة التقييم» التي يجلس فيها الرئيس مع مرءوسه ليتباحثا حول النتائج. ومع ذلك، فإن مقابلة التقييم هي جوهر النظام بأكمله.
>
> وقد صُممت التقييمات التي تُستخدم حاليًّا في الغالبية العظمى من المؤسسات من جانب علماء نفس إكلينيكيين ولا قياسيين لخدمة أغراضهم الخاصة. فالإكلينيكي معالج جرى تدريبه لعلاج المرضى، وهو معنيٌّ في المقام الأول بما يشكو منه المريض لا ما هو سليم لديه. إنه يفترض أنه لا يلجأ إليه أحد ما لم يكن يعاني مشكلة ما. فعالم النفس الإكلينيكي أو اللاقياسي يعتبر التقييمات عملية تشخيص لجوانب الضعف لدى شخص ما. (دراكر، ١٩٩٣: ٨٣-٨٤)

المشكلة تحديدًا هي أن التقييم السنويَّ يركِّز في أغلب الأحيان على جوانب الضعف لا القوة، لكن القادة الجيدين مثل المدربين الجيدين يصمِّمون عمليات ومهام الأداء استنادًا إلى نقاط القوة التي يمتلكها الأشخاص ويتجاهلون جوانب ضعفهم. ومبدأ بيتر القائل إن الموظفين تجري ترقيتهم لأعلى مستوى من مستويات عدم الكفاءة قد يصلح لرسوم ديلبرت الكرتونية الهزلية، لكن لا يوجد شيء هزلي في هذا المبدأ. يجب أن تجري ترقية

الموظفين بناءً على جوانب قوتهم لا جوانب ضعفهم. ومع ذلك فإن هذه الحقيقة الأساسية لا تُراعى في أغلب الأحيان في شركات الخدمات المهنية، وجزء من المشكلة يتعلق بخلل عملية التقييم.

ثمة مشكلة أخرى تتعلق بعملية التقييم وهو كونها تُجرى سنويًّا. ففترة عام كإطار زمني طويلة جدًّا لإعطاء تقييم للموظفين، وعلى الأخص المشتغلين بالمعرفة. ينبغي تقييم أداء أفراد فريق العمل كل ثلاثة أشهر أو بعد كل مشروع، وهذا هو الأفضل (المبدأ نفسه ينطبق على أفضل عملائنا: ألا يجب أن نجتمع بهم كل ثلاثة أشهر على الأقل، إن لم تُتح الفرصة للاجتماع بهم كثيرًا؟ إن أفراد فريقنا بالتأكيد ليسوا أقل أهمية، بل إنني أرى أنهم أكثر أهمية من أي عميل). هذا هو دور القادة في الشركة، لكن الكثيرين ينشغلون بالإنتاج الحالي بحيث لا يستثمرون الوقت اللازم في تطوير أفراد فريقهم. يقول مايكل جربر من جديد: «ينبغي علينا العمل على تطوير شركتنا لا الاستغراق في تفاصيلها. والقيام بعكس ذلك أمر مكلف للغاية.»

عندما يستغرق الرؤساء في تفاصيل الشركة، فإن هذا معناه أن المديرين والشركاء يؤدُّون أدقَّ الأعمال التي يجب أن تُفوَّض لمستويات أدنى داخل الشركة، لكن الأهم أن هذا النهج يحرم أفراد فريق العمل من الحصول على التوجيه والتدريب اللذين يحتاجون إليهما لتطوير رأس مالهم البشري ولتعزيز قيمتهم بالنسبة إلى الشركة. هب أن شخصًا ما تسلَّم تقريرًا سنويًّا ممتازًا في عام ما، وأن هذا الشخصَ تعرَّض لحظ عاثر نظرًا لنشر صورته على غلاف مجلة «سبورتس إلستراتيد»؛ بعبارة أخرى عندما تُنشر صورة لاعب على غلاف مجلة «سبورتس إلستراتيد» في عام ما، فإن أداءه في العام التالي عادة ما يكون سيئًا. وتفسير ذلك ليس الشؤم. الفكرة أن أداء اللاعب غالبًا كان في أفضل حالاته وهو الأمر الذي أدى إلى نشر صورته على غلاف المجلة في المقام الأول. وحتمًا فإن أداءه، حتى إن كان فوق المتوسط، سيتراجع في الأسبوع التالي لما دون المستوى المعتاد الذي كان له الفضل في فوزه بالإشادة المبدئية. لا شك أننا نحتاج إلى الإشادة بالأداء الفائق والإثابة عليه ماديًّا وبطرق أخرى، لكننا نحتاج إلى تشكيل رؤية متوازنة حول إسهام المشتغلين بالمعرفة وتطورهم خلال عملهم لدى الشركة. (في الفصل العاشر، نقدِّم مؤشرات أداء رئيسة محددة لأفراد الفريق يمكنك استخدامها لإعطاء تقييم حول أداء موظفيك.)

أي مؤسسة تضم أشخاصًا، سواء كانت مدرسة أو هيئة غير هادفة للربح أو وحدة حكومية أو شركة، سوف يكون لديها منحنى جرس يعكس تباين الأداء لديها بين مرتفع ومتوسط وتحت المتوسط. وقد توصلَت إحدى الدراسات إلى وجود اختلافات كبيرة في الأداء

فيما يتصل بالوظائف المعقدة (كالمحاماة ورسم الخرائط والطب)، حيث أنتجت نسبة الـ ١ بالمائة الأعلى من المنتجين ٢,٢٧ أضعاف ما أنتجه المنتجون العاديون (ديفينبورت، ١٩٩: ٦٦). ونظرًا للطبيعة البشرية، ليس بوسعنا فعل الكثير حيال هذا التوزيع، لكن الشيء الذي يمكننا فعله هو الحيلولة دون تفاقم مشكلة أصحاب الأداء المتدني عن طريق تصميم أنظمة استنادًا إلى أداء هؤلاء، وهو ما يفرض في الوقت نفسه سقفًا لأصحاب الأداء الفائق. والمدارس الحكومية تفعل هذا الأمر طوال الوقت؛ فهي تُخفِّض المعايير لبطيئي التعلُّم في حين تترك أصحاب القدرات المتميزة يسأمون ويذبلون. ولا ينبغي أن تفعل الشركات هذا تفاديًا للشعور بتدنِّي فعالية فريق العمل لديها، وإنما عليها تصميم عمليات وأنظمة إثابة تأخذ في الاعتبار مستويات الأداء المختلفة. وكما قال طومسون جيفرسون: «لا يوجد شيء أقل عدلًا من التعامل مع غير المتكافئين بالمثل.» عندما لا يحظى فائقو الأداء بالإثابة المناسبة، فإنهم يتركون شركتك ليلتحقوا بشركة أخرى، وفائقو الأداء هم بالضبط أكثر ما يرغب فيه منافسوك. فأكثر من ٧١ بالمائة من الشركات المدرجة في قائمة «إنك ٥٠٠» السنوية تضم شركات رائدة وسريعة النمو أسسها أفراد ضاعفوا أو طوروا ابتكارات لدى الشركات السابقة التي كانوا يعملون لديها (مُقتبس في ليف، ٢٠٠١: ١٣). وفي شركات الخدمات المهنية، قد يُشكِّل فائقو الأداء علاقة عمل مستقلة مع العملاء، بل قد ينضمون إليهم.

لقد تعلمت هذا الدرس من شركة محاسبية كبرى كانت شركتي تقدِّم لها ندوات تعليمية. كانت هذه الشركة قد ابتكرت بعض المنتجات الضريبية المبدعة للغاية، والتي كانت تتمتع بالقدرة على تحقيق إيرادات ضخمة؛ إذ كان السعر يعتمد على نسبة التوفير الضريبي المتحقق من جانب العميل. كنا نناقش الكيفية التي ينبغي بها مكافأة الشركاء (في مجموعة لا تتألَّف إلا من شركاء) الذين باعوا تلك المنتجات. وعندما أشار كبير الشركاء بعلاوة قدرها ٥٠ بالمائة من الإيراد، اعترضت أقلية بسيطة لكن مؤثرة على الفكرة بشدة. وعندما سألت من اعترضوا عن السبب، قالوا إن ذلك ليس عدلًا؛ لأن الشركة استعانت بأشخاص آخرين غير هؤلاء، ومِن ثَمَّ يصبح من الخطأ مكافأة من أتموا صفقة البيع وحدهم.

قُدِّم مُقترح آخر تمثل في إعطاء نسبة مئوية من العمولة النهائية لفريق كل شريك من الشركاء أو مكتبه وفقًا لمقتضى الحال، بحيث يُقسم فيما بينهم في صورة علاوات. وقد قُوبل هذا باعتراضات وإن كانت أقل عددًا من السابق. سألتُ أشد الشركاء معارضةً ما إذا

كان يعتقد أن اللاعبين خلف خط الوسط في فريق دوري كرة القدم الأمريكية ينبغي أن يُكافئوا بالقدر نفسه الذي يُكافأ به لاعبو خط الوسط؟ وأجاب قائلًا: «هذا ليس فريق كرة قدم، هذه شركة محاسبية.» وانتهى الحوار عند هذا الحد. في أغلب الشركات، البائعون هم الأعلى أجرًا، وربما تتجاوز أجورهم حتى كبار التنفيذيين. لماذا تُعد إثابة أفضل صانعي الألعاب بسخاء أمرًا بغيضًا في ثقافة شركات الخدمات المهنية؟ أجريت بعض البحث عن دوري كرة القدم الأمريكية من أجل هذا الشريك، وأوضحت أنه في عام ١٩٩٨ كان أعلى اللاعبين أجرًا في كل موقع تقريبًا في دوري كرة القدم الأمريكية يكسب ما يزيد عن ثلاثة ملايين دولار أمريكي. فاللاعبون خلف خط الوسط — مثل دان مارينو من فريق ميامي دولفينز — حصلوا على ٧٫٥ مليون دولار أمريكي، في حين كان كل فريق يملك لاعبين حصلوا على متوسط رواتب الدوري بقيمة ١٣١ ألف دولار سنويًّا. هذا هو نطاق الرواتب بالنسبة للاعبين الذين يلعبون ضمن الفريق نفسه، وحتى بالنسبة للبعض منهم الذين يشغلون الموقع عينه. لقد ربح مايكل جوردن ما يزيد عن ٣٠ مليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٨، وهو يستحق ذلك؛ إذ إنه أدخل عائدًا يبلغ مليار دولار أمريكي وفق تقديرات مجلة «فورتشن» للرابطة الوطنية لكرة السلة خلال مسيرته المهنية. فالأشخاص هم من يتمتعون بالقيمة وليس المواقع أو المناصب.

إذا كنت تريد أشخاصًا يتسمون بارتفاع مستوى الأداء، فيجب أن تكون على استعداد لأن تدفع لهم أجورًا جيدة، وهذا يتطلب من الشركات أن تتوقف عن اعتبار الوظائف أنظمة طبقية — كما لو أنه يوجد نظام رواتب نقابي محدد يعتمد على تصنيف الوظيفة — وأن تبدأ في الإثابة على ما تحققه إسهامات رأس المال البشري لأفراد فريقك من قيمة. يجب أن تسعى الشركات لتهيئة بيئة أساسها الجدارة وتُثيب على أساس المغامرة والابتكار وليس وظائف نمطية تُكافئ على أساس الأقدمية والأداء المتواضع والرضا بالوضع القائم. من الشائع مثلًا أن يحقق أدنى البائعين مرتبة في شركة «نوردستروم» دخلًا سنويًّا يُقدَّر بنحو ١٠٠ ألف دولار أمريكي، وكما يقولون: «أداؤك هو تقييمك.» لماذا تُصرُّ شركات الخدمات المهنية على وضع سقفٍ لأداء أفراد فرق العمل لديها؛ ومِن ثَمَّ يهبطون بمعايير الأداء؟ أزل هذه الحواجز وأتِح الفرصة لفريقك للتطلُّع إلى فرص وآفاق جديدة.

ثمة خصيصة أخرى من خصائص الشركات الناجحة درسناها، وهي مزيد من التركيز على علاوات الفريق — أو علاوات الأفراد — إضافة إلى خطط زيادة الراتب. هذا النوع من خطط الإثابة أو المكافأة يُعزِّز العمل الجماعي وأداء الشركة ويُزيل الشعور

بالظلم الذي يظهر غالبًا عندما يعتقد أفراد بعينهم أنهم لا يحصلون على مكافأة عادلة نظير ما يحققونه من نتائج. ربما لا يكون المال هو الحافز الأقصى، لكن ينبغي أن يكون ثمة ارتباط بين الأداء والراتب من أجل الاحتفاظ بأصحاب القدرات المتميزة بالشركة. لا يزال الكثير من مُنظِّري الإدارة متمسكين بالرؤية التي قدمها أبراهام ماسلو أو فريدريك هيرزبرج في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، والتي مفادها أن الراتب ليس سوى عامل «تكميليٍّ»، لا سيما بمجرد أن يحصل الشخص على مستوى معين من الأمان المادي، لكن الأبحاث التي أجراها كل من ماسلو وهيرزبرج توصَّلت إلى أن الراتب يمكن أن يكون عاملًا محفزًا — وإن لم يكن العامل الوحيد بالتأكيد — لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

تُعد الترقيات مؤشرًا آخر مهمًّا لأفراد فريقك الذين يراقبون عن كثب السلوكيات التي يُثاب عليها عندما يرتقي شخص ما. كن واعيًا بمن يجري ترقيته، وبنوعية السلوكيات التي يُظهرها؛ إذ إن السلوكيات التي يُثاب عليها يُتمسك بها. وعندما تتم الترقيات على أساس المهارة أو الإطراء أو سياسة الشركة، فإن هذه الشركة ستركن إلى تلك السمات التي سيُنظر لها باعتبارها الطريقة التي يمكن بها إحراز تقدم.

الثناء العلني على الأداء المرتفع سمة ثقافية لدى معظم الشركات الناجحة مثل «ديزني» و«ماريوت» و«فيدكس». فتوزيع المكافآت ينبغي أن يحدث علنًا، وينبغي أن تكون هذه المكافآت ذات مصداقية ومعنًى. يقول أحد العسكريين القدامى إن المرء قد لا يُقدِم على بيع حياته مقابل مليون دولار أمريكي، لكنه يغامر في سعادة من أجل ميدالية أو وسام شرف. فأبطال نهائي دوري كرة القدم الأمريكية (سوبر باول) يظهرون خواتم التتويج بفخر حتى بعد نسيان المكافأة المادية التي تقاضوها بوقت طويل.

(٥) عندما يصبح رأس المال البشري سلبيًّا

رون: هل تذكر القاعدة البديهية القائلة إن العملاء الرديئين يطردون العملاء الجيدين؟ دعني أقول إن أفراد الفريق السيئين يطردون الأفراد الجيدين كذلك؛ فهم يؤثِّرون تأثيرًا سلبيًّا على أداء الشركة والروح المعنوية بها. ليس من السهل أبدًا الاعتراف بخطأ في التعيين، لكن عندما يصبح ضروريًّا فصل موظف ما، يرجع هذا في كثير من الأحيان إلى خطأ في قرار التعيين من البداية. ويتحمل قادة الشركة مسئولية اتخاذ قرار بشأن من «يجلس في الحافلة» إذا ما استخدمنا تشبيه جيم كولينز؛ وإذا كان يجلس في المقعد الخطأ بالحافلة — لأنه يُظهر جوانب ضعفه دون أن يستغل نقاط قوته الاستغلال الأمثل —

فيتعين على القادة حينئذٍ أن ينقلوه إلى مقعد مختلف. جميع الشركات بحاجة إلى أشخاص جيدين، وبالطبع أنت بحاجة لأن تفهم بدقة ما يتمتع به هؤلاء الأشخاص من سمات تجعلهم جيدين. في سوق العمل اليوم، يجب أن نحاول الاحتفاظ برأس المال البشري عن طريق معرفة المكان المناسب لكل موظف بحيث يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من جوانب قوته. وهذه أيضًا مسئولية قادة الشركة، ويجب عليهم أن يأخذوا الأمر على محمل الجد. إذا كانت الدائرة الحميدة التي يجسدها شعار فيدكس «الأفراد–الخدمة–الربح» صحيحة، فإن علينا ببساطة أن نُعطيَ الأولوية لمصلحة العاملين بالشركة حتى إن كان ذلك على حساب مصلحة الشركة والعملاء (لقد رأيت شركاتٍ تنتظر حتى نهاية الموسم الضريبي للسماح لشخص ما بمغادرة الشركة، وهذا خطأ)؛ لأن هذا هو عينه الإجراء الصحيح. صحيح أن الأمر ليس سهلًا، لكن التعامل مع الناس ليس سهلًا أبدًا.

فيما يتعلق بالسماح لمن يحققون مستويات أداء منخفضة بالمغادرة، فإن تلك المهمة يجب أن تُؤدَّى باحترام وتقدير وعناية (فأحيانًا يحتاج الجرَّاح إلى البتر كي يعالج ويشفي). نحن لا نصنع بالموظفين أي معروف عندما نتركهم يعانون في وظيفة لا يستطيعون أداءها على نحو جيد أو لا يملكون حماسًا لها. ما الدلائل التي من خلالها تستطيع أن تعرف أنه قد حان الوقت للسماح لشخص ما بمغادرة الشركة؟ سل نفسك إذا كنت سترغب في تعيين هذا الشخص مرة أخرى أو لا. فكر في الشعور الذي ينتابك لو أتاك هذا الشخص وقال لك إنه سيترك الشركة من أجل البحث عن فرصة أخرى.

ببساطة من غير المقبول لأفراد الفريق الآخرين أن يحتفظوا بأشخاص في الشركة لا يَرْقُون إلى التوقعات المرغوب فيها؛ فالآثار المترتبة على الروح المعنوية جراء ذلك كبيرة جدًّا، وسوف يتردَّد صداها في الشركة بأكملها. فسيِّئُو الأداء ليسوا نماذج جيدة يُحتذى بها ولا يصلحون لأن يكونوا معلمين جيدين وربما حتى يدمرون علاقات الشركة بالعملاء. وإذا لم يتخذ القادةُ تلك القرارات الصارمة فيما يتعلَّق بأهمِّ صورة من صور رأس المال الفكري في شركاتهم، فمن يتخذها إذن؟ إن الاحتفاظ بذوي الأداء السيئ في أماكنهم معناه المخاطرة بنجاح الشركة. وقد أشار ستيفن رايت بامتعاض ذات مرة قائلًا: «المشكلة في بحر الشركات المتلاطم أنه لا يوجد على شواطئه منقذون.» في شركات الخدمات المهنية، يمثل القادة والمسئولون التنفيذيون المنقذين، ومن الضروري بالنسبة لهم التأكد من أن جينات الشركة سليمة. وهذا هو السبب أيضًا وراء إشراك العديد من الشركات الفريقَ بأكمله في اتخاذ قرارات التعيين (بل حتى تحميلهم المسئولية عن أداء عضو جديد من

أعضاء الفريق، إضافة إلى جعل هذا الأمر شرطًا من شروط الترقية). فوجود العديد من المنقذين في الشركة أفضل من وجود عدد محدود منهم.

ثمة بُعد آخر يتعلَّق بتسريح الموظفين ذوي الأداء السيئ، وهذا البُعد له علاقة بالعميل؛ ففي الدراسات التي تُجرى واحدة تلو الأخرى حول أسباب ترك العملاء لشركة خدمات مهنية معينة، دائمًا ما يُتوصَّل إلى السبب التالي: تغيير الموظف المخصص لخدمة العميل، أو مناوبة أكثر من موظف فيما يتصل بحساب العميل؛ ففي حين أنه من غير المعتاد لذوي الأداء السيئ أن يظفروا بعملاء شركاتهم الحالية، فإن ذلك يمكن أن يحدث بل يحدث فعليًّا. وكثيرٌ من شركاء الشركات تَشغلهم باستمرار فكرة أن يُقيم أفراد فريقهم علاقاتٍ قوية مع عملائهم وانضمامهم إلى شركات هؤلاء العملاء عند مغادرتهم شركاتهم الحالية. ثمة بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها الشركة للحد من نسبة المخاطرة تلك (لا يمكن لأي شركة بأي حال من الأحوال أن تمنع هذا الأمر تمامًا؛ فالعميل ليس ملكًا لأحد). حاول المناوبة بين أفراد الفريق فيما يتعلق بالمهام التي تتصل بالعملاء في الوقت نفسه الذي تحتفظ فيه بالمديرين والشركاء أنفسهم، واستخدم فرقًا لخدمة العملاء، وقدِّم عددًا من أفراد فريقك لجميع العملاء؛ بحيث يستطيعون التعرُّف على المزيد من الموظفين في شركتك، واعرض المزيد من الخِدمات على عملائك بحيث تستطيع الكفاءات المختلفة داخل شركتك تأسيس علاقات معهم.

الأهم من ذلك، لا تجعل عملاءك يُفاجَئُون بتغيير أفراد فريقك الذين يتعاملون معهم. أبلغهم بهذا التغيير قبل إجرائه بمدة كافية، وتأكَّد من أن الشريك أو المدير يُقدِّم للعملاء الموظف الجديد الذي سيتولى خدمتهم، واحرص على المتابعة مع العملاء للتأكُّد من شعورهم بالرضا. هذا جانب من أبرز جوانب الضعف لدى معظم الشركات؛ لأن تلك الشركات لا تضع نفسها مكان العميل. فالعميل يرى من وجهة نظره أنه يواجه العديد من المشكلات عند تخصيص شخص جديد للتعامل معه؛ فهل هذا الموظف الجديد على القدر نفسه من المعرفة مقارنة بالموظف القديم، أم سيتعيَّن على العميل شرح القصة كاملةً له من البداية؟ وما الذي يظهره هذا التغيير بشأن مستوى الجودة الداخلي لدى شركة الخدمات المهنية تلك؟ هل تلك الشركة لديها مشكلة في الاحتفاظ بالعاملين لديها؟ (لا تنسَ أبدًا أن العميل عادةً لا يعرف أن الموظف القديم الذي فُصِل كان أداؤه سيئًا) يمكن أن تفقد الشركة الكثير من مصداقيتها إذا لم تتمكن من إدارة عملية التغيير تلك على النحو المناسب مع العميل. الأمر المهم هنا هو التواصل الجيد والمبكر أيضًا.

موجز ونتائج

تناولنا في هذا الفصل الكثير من الأمور الأساسية، ونحن محقون في ذلك؛ لأن رأس المال البشري هو أهم عنصر من عناصر رأس المال الفكري لدى شركة المستقبل. وقد حان الوقت لقادة الشركات أن يبدءوا التعامل مع موظفيهم باحترام وتقدير يليقان بالمهنة، وأن يكفُّوا عن اعتبار موظفيهم مجرد مشكلات أو إجراءات أو تكاليف؛ فالموظفون ليسوا أصولًا، ولا يمكن الاستعاضة عنهم بأجهزة كمبيوتر بصرف النظر عن مدى التقدُّم الذي يحدث فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي أو المخزون السلعي أو الموارد؛ فهم أفراد جديرون بأن يشعروا بالرسالة والهدف في حياتهم، وهم يتعاونون في شركاتهم كي يصنعوا فارقًا في حياة الآخرين. فالحاجة العامة لدى كل عامل هي أن يؤدِّيَ عملًا ذا قيمة بالتعاون مع الآخرين الذين يشبهونه في تفكيره من أجل أن يصنع فارقًا في هذا العالم. هذا الدرس المستفاد من الشركات غير الهادفة للربح ينبغي أن يَعِيَه القادة جيدًا. والتطلع الحقيقي لدى الشركات هو أن تجعل الموظفين أفضل حالًا في جميع الجوانب وليس الجانب المادي فقط.

ثمة خصائص معينة مثل الحماس والرغبة والاهتمام والتحفيز والابتكار والإبداع والمعرفة قد لا تظهر في أي موضع بالقوائم المالية للشركة، لكنها سمات ستحدد في نهاية المطاف مصير الشركة. والاشتغال بالمعرفة غير خطي، وهو لا يخضع لإيقاعات خطوط التجميع، وإنما يتحرك بواسطة التكرار وإعادة التكرار. لا يمكننا أن نتعامل مع الموظفين باعتبارهم مجرد ماكينات أو آلات، أو ننتظر منهم أن يُراجعوا عقولهم ومشاعرهم عند دخولهم الشركة. علينا أن نكفَّ عن التفكير استنادًا إلى مقاييس الإدارة أو الكفاءة التشغيلية؛ فالمشتغلون بالمعرفة جديرون بطرق أفضل للتفكير من تلك الطرق التي عفا عليها الزمن.

أشار أوسكار وايلد ذات مرة قائلًا: «عندما يضطر المرء إلى أداء عمل شاق مثل كنس الأرضيات أو تجميع الأرقام، فإن هذا يسبِّب له شعورًا بالضيق بما فيه الكفاية. أما الشعور بالفخر عند فعل تلك الأشياء فذاك أمر مرعب.» لقد كان أوسكار مخطئًا؛ فالمهنيون المتخصِّصون يحتاجون إلى الشعور بالفخر بعملهم، ويريدون أداءَ عملهم على نحو جيد من أجل شركتهم وعملائهم، ويريدون أيضًا التطوير من أنفسهم وبلوغ آفاق جديدة خلال ذلك. إن قادة الشركات ومسئوليها التنفيذيين هم من سيحددون مصير مستثمري رأس المال البشري. وأهم دور يمكن أن يضطلع به القادة هو جذب رأس المال البشري والاحتفاظ به ومكافأته.

لقد وضع دان موريس علم شركته على مقرها (أسفل العلم الأمريكي بالطبع) مكتوبًا عليه اسم الشركة وشعارها وذلك بثلاثة ألوان. تذكَّر أن أولئك الذين نعتوا أنفسهم في البداية بأنهم «ليبراليون» — بالمعنى الكلاسيكي للكلمة — يحملون في أذهانهم ثلاثة أنواع من الحريات (وهذا ما يُفسِّر السبب في كون العلم الليبرالي المناسب دائمًا يحمل ثلاثة ألوان). لقد أرادوا أولًا تحرير الإنسان من الطغيان والتعذيب، وتحريره ثانيًا من الفقر، وثالثًا من الرقابة وغير ذلك من مظاهر قهر الضمير والفكر والفن. حان الوقت لأن نرفع علمًا جديدًا فوق شركة المستقبل ونشرع في إرساء نظام جديد يحترم كرامة مستثمري رأس المال البشري ويجني ثمرة ما يحققونه من إنجازات.

الفصل السادس

رأس المال الهيكلي: لو كنَّا نعرف ما نعرفه فحسب!

> رأس المال الوحيد الذي تمتلكه أي مؤسسة ولا يمكنها الاستغناء عنه هو المعرفة المتوفِّرة لدى موظَّفيها والكفاءة التي يتحلَّون بها. وإنتاجية هذا النوع من رأس المال تعتمد على مدى مشاركة الموظفين بفعالية لكفاءاتهم مع غيرهم ممن يستطيعون الاستفادة من هذه الكفاءات.
>
> أندرو كارنيجي
>
> كتاب: «تحرير أصول المعرفة: حلول مقدمة من شركة مايكروسوفت بخصوص إدارة المعرفة»

مدينة هوليوود هي مدينة نجاحها قائم على رأس المال الفكري؛ حيث تبحث خارج حدودها عن موضوع لاستغلاله في إنتاج الأفلام، وغيرها من أشكال الترفيه، مأخوذ من الروايات والكتب المصورة والمسرحيات وألعاب الفيديو وبرامج التليفزيون. ولقد قررت شركة والت ديزني استغلال رأس مالها الفكري بطريقة جديدة ومبتكرة، كما ذُكر في هذا المقال المقتبس من جريدة «أورلاندو سنتينل» بقلم ريتشارد فيرييه:

> تعكف شركة والت ديزني حاليًّا على صنع ثلاثة أفلام مستوحاة من الألعاب الكلاسيكية لمدينة الملاهي؛ مضيفة بذلك بُعدًا جديدًا لفكرة استغلتها الشركة قبل نصف قرن مضى. والأفلام — «دببة الريف» و«قراصنة الكاريبي» «والقصر المسكون» — مستوحاة من ألعاب أيقونية لديزني وسيجري طرحها هذا العام والعام المقبل. وتمثل الأفلام فصلًا جديدًا من تاريخ السينما واستراتيجية

جديدة لشركة ديزني، التي تصمِّم ألعاب ملاهيها وتفرد لها بالأساس مساحة لتظهر في أفلامها، بداية من «سنووايت والأقزام السبعة» حتى «الأسد الملك».

أسَّس والت ديزني مدينة ملاهي ديزني لاند عام ١٩٥٥ باعتبارها مركزًا واقعيًّا للشخصيات الكارتونية التي ابتكرها هو وفريقه من صنَّاع الرسوم المتحركة على الشاشة. وتصل فكرة والت ديزني للتآزُر أو الترويج التبادلي — التي تقلَّدها في الوقت الحالي شركات إعلامية أخرى — إلى مستويات جديدة في الأفلام القادمة. ستكون أسماء الأفلام مألوفةً بالفعل بالنسبة إلى ملايين الأمريكيين الذين زاروا مدن ملاهي ديزني بأورلاندو وفلوريدا وآناهايم وكاليفورنيا، مما يوفِّر لديزني جمهورًا جاهزًا في وقتٍ تتنافس فيه الاستديوهات بشراسة على تسويق أفلامها. ومن خلال تسليط الضوء مرة أخرى على الألعاب الكلاسيكية للشركة، تساعد الأفلام أيضًا في الترويج لملاهي ديزني. وعن هذا يقول ديك كوك، مدير استديوهات ديزني: «هذا يبدو طبيعيًّا للغاية لدرجة أننا سنُنعَت بالجنون إذا لم نسعَ إلى ذلك. هذه الألعاب بمنزلة أيقونات تميز ديزني. ولقد استُغلت في الأفلام.» ولا بد أن كوك يعلم هذا الأمر جيدًا. فقد بدأ مدير الاستديوهات مشوارَه المهني الذي امتدَّ على مدى ٣١ عامًا كعامل تشغيل الألعاب بمدينة ملاهي ديزني لاند، وعملت زوجته في عرض مسرح العرائس «مهرجان دببة الريف» بمدينة آناهايم ذات مرة. وعقب قائلًا: «هذه الأفلام هي تعريف لنوعية الأفلام التي نود إنتاجها.» وقد تنتج ديزني المزيد من هذه الأفلام إذا ما نجحت الأفلام الثلاثة الأولى، على حد قول كوك. لقد جاءت تجربته بينما كانت ديزني تحاول تحسين أداء شباك تذاكرها من خلال المزيد من العروض الموجهة للأسرة والمرتبطة بالأفكار الأصيلة للشركة. سعت شركة ديزني — التي واجهت تحديًا أمام أفلام منافسة حققت نجاحًا مدويًا مثل «هاري بوتر وحجر الفلاسفة»، و«سيد الخواتم» — إلى استعادة سمعتها باعتبارها رائدة الأفلام العائلية. وتُبرز استراتيجية ديزني الجديدة أيضًا كيف أن الأفلام صارت أدوات لتسويق المنتجات على نحو متزايد، بداية من ألعاب الفيديو حتى السيارات، وفق تصريحات مؤرخي السينما. فقد صرَّح ريك جيويل، مساعد عميد كلية السينما والتليفزيون بجامعة كاليفورنيا الجنوبية قائلًا: «ثمة ندرة هائلة في الأفكار الجديدة هذه الأيام. والاستديوهات ليست على أتم الاستعداد للمخاطرة

بموضوع جديد.» ويرفض المديرون التنفيذيون تلك الفكرة. فقد علَّقت نينا جيكوبسون، مديرة إنتاج استديوهات ديزني، قائلة: «لن يكون هناك طائلٌ من إنتاج هذه الأفلام إذا لم تفكر في أن لها الحق في التواجد بشروطها الخاصة؛ وإلا فستكون إعلانات تجارية، لا أفلامًا. الحقيقة أن والت كان واحدًا من أعظم عقول القرن العشرين، وثمة أسباب تفسر لماذا صارت هذه الألعاب ذات شعبية كبيرة ولا يزال الناس يتذكرونها. وإذا كانت لديك إمكانية الوصول إلى هذه الأيقونة الثقافية العظيمة، فلا حرج من العودة إليها.» وعلى الرغم من أن شركة ديزني قد أنتجت فيلمًا للتليفزيون عام ١٩٩٧ مستوحًى من لعبة برج الرعب الموجودة باستديوهات ديزني – مترو جولدوين ماير بمدينة أورلاندو – فإن الاستديوهات لم تنتج قط فيلمًا روائيًّا طويلًا مستوحًى من لعبة بمدينة ملاهي ... ستساعد مدن الملاهي في نشر الخبر، ولا بد أن الأفلام ستزيد من الترويج لألعاب الملاهي. صرَّحت ليسلي جودمان المتحدث الرسمي لملاهي ومنتجعات والت ديزني قائلة: «من المفيد أن نزيد الوعي بألعابنا الترفيهية.» (فيربيه، ٢٠٠٢)

رون: تكمن عبقرية هذه الاستراتيجية في طريقة استغلال شركة «ديزني» لرأس مالها الفكري؛ ولا سيما رأس المال الهيكلي ورصيد الشركة من العملاء. ولشركة ديزني تاريخ عريق في التخلِّي عن المعتقدات السائدة؛ وبخاصة عندما تفكر مليًّا في المكان الذي اختاره مؤسِّسها لأشهر مدينتي ملاهي في مزارع البرتقال والجوز (مدينة ديزني لاند بمدينة آناهايم، ولاية كاليفورنيا) وأرض المستنقعات (عالم والت ديزني، بمدينة أورلاندو، ولاية فلوريدا). من الممكن التغلُّب على الشعار الذي يتردَّد كثيرًا في سوق العقارات — الموقع، ثم الموقع، ثم الموقع — من خلال رأس المال الفكري؛ عندما تضع في الاعتبار أن شركة «ديزني» اشترت ٢٩٥٠٠ فدان بمدينة أورلاندو مقابل متوسط سعر ٢٠٠ دولار للفدان. اليوم، تبلغ قيمة الفدان نفسه مليون دولار. وفيما يتعلق باقتباس مقال جريدة «سنتينل»، بالطبع تعزز «ديزني» الأفلام المذكورة لتشمل ما هو أكثر من ألعاب الملاهي الترفيهية، ولكن الواقع أن الفكرة تنبع من ألعاب صُمِّمت منذ نحو ٥٠ عامًا مضت، ومع الوضع في الاعتبار أن الملايين من مختلف الأعمار عاشوا تجربة ركوب هذه الألعاب، فإن الاستفادة هنا تصل إلى مستويات مهولة. وهذه الاستفادة المهولة تُترجم على هيئة إيرادات مهولة.

ومع ذلك، لا تستغل معظم شركات الخدمات المهنية نقاط القوة بهذه الطريقة. إنها لا تفكِّر إلا في استغلال الموظفين، أو الأسوأ، استغلال ساعات العمل. في حين أن ما ينبغي عليهم التركيز عليه هو استغلال رأس مالهم الفكري.

في يناير ١٩٩٥، اجتمعت مجموعة إدارة رأس المال الفكري — وهي مجموعة شركات رائدة تتصدَّر طليعة الشركات التي تُدير رأس مالها الفكري — وعرَّفت هذا النوع من رأس المال على هذا النحو: «معرفة يمكن تحويلها إلى أرباح» (ليف، ٢٠٠١: ١٥٥). ويعرِّف كارل – إيريك سيفبي «إدارة المعرفة» بأنها: «فن ابتكار قيمة من أصول غير ملموسة (ويقصد «بالقيمة» الجانب المالي والجانب غير المالي على حد سواء).»

وعلى الرغم من أننا لسنا من المغرمين بمصطلح «إدارة المعرفة»؛ لأسباب شرحناها في الفصل الخامس الذي تناول رأس المال البشري، ونظرًا لأننا نهتم في هذا الفصل برأس المال الهيكلي، لا البشري، فإننا سنستعين بالمصطلح؛ لأنه يمثل الاتجاه السائد في مفردات إدارة الأعمال، ويسهل على الراغبين منكم في الفهم المتعمق لهذا المجال المهم من خلال إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الصدد.

بالطبع، لا تمثل إدارة المعرفة شيئًا جديدًا؛ إذ إن إجراءات التشغيل القياسية والموثقة في كتيب إجراءات التشغيل أنجزت الشيء نفسه، قبل إتاحة أجهزة الكمبيوتر بفترة طويلة. والمكتبات من مختلف أنحاء العالم تحتوي على مخزون من رأس المال الهيكلي. أما فيما يتعلق بنقاشنا، فإن رأس المال الهيكلي — المتمثل في أنظمة شركتك والإجراءات والتكنولوجيا وقاعدة البيانات وغيرها من العمليات التي تستعين بها لإنجاز العمل — هو المعرفة التي لا تغادر العمل لتعود إلى منزل في المساء، على عكس رأس مال شركتك البشري الذي يغادر العمل. ورأس المال الهيكلي مهم لأنه يمنع — أو ينبغي أن يمنع — الشركات من إعادة اختراع العجلة مرة أخرى، ولكن كما أشار توماس ستيوارت: ««إعادة اختراع العجلة» هي العبارة الحتمية، ومعظم الشركات تجيد هذا الأمر لدرجة أنك تعتقد أنهم كانوا موردين لأكبر شركة تنتج دراجات شوين» (ستيوارت، ٢٠٠١: ٢٢٣). والآن، توظف جميع الشركات المحاسبية الكبرى والشركات الاستشارية والكثير من الشركات المدرجة على قائمة مجلة «فورتشن ٥٠٠» مديرين لأقسام المعرفة والمعلومات، وظيفتهم ابتكار المعرفة، وتخزينها آليًّا، وتنظيمها بأسلوب يمكن أن يستعين به من يحتاجون إلى هذه المعرفة بالشكل الذي يحتاجونها به في الوقت الذي يحتاجونها فيه بالضبط. فالشيء الذي تعرفه ليس مهمًّا بالضرورة؛ وإنما «توقيت» معرفتك به هو الذي يمثل أهمية. وإذا

كنت تريد أن تزيد الاستفادة من عملياتك للتشغيل، فمن الضروري أن تسهل على رأس المال البشري عملية استغلال رأس المال شركتك الهيكلي.

ينبغي أن يتعامل أي نظام لإدارة المعرفة مع تحصيل المعرفة الضمنية الموجودة لدى رأس المال البشري في شركتك ووضعها في الموقع الذي يمكن إعادةُ استغلالِها من خلاله على يد من قد يحتاجون إلى هذا النوع من المعرفة. وتمتلك شركات الخدمات المهنية مستودعاتٍ شاسعةً للمعرفة الضمنية؛ ولكن نظرًا لأن هذه المعرفة تكمن في رءوس موظفيها، فهي لا تشق طريقها أبدًا نحو رأس المال الهيكلي للشركة. فلن يفيد والت ديزني أن يحلم بإنتاج فيلم «قراصنة الكاريبي» ما لم يشارك معرفته ورؤيته مع المبتكرين لتحقيق حلمه على أرض الواقع. وإدارة المعرفة ليست معنية بابتكار قاعدة بيانات أخرى، أو بوابة الشبكة الداخلية، بل هي معنية بمشاركة المعرفة عبر مختلف أقسام الشركة، بصورةٍ تتيح إعادة استخدامها، من أجل الاستفادة مما تعرفه الشركة على نحو أكثر فعالية.

يجب أن تعرف الشركات المعرفةَ الفنية والتقنية الأساسية في كل قسم من أقسامها، وتحدد الموضع الذي ينبغي أن تكمن فيه هذه المعرفة وطرق ربط خيوط هذه المعرفة بعضها ببعض. وفي كتاب لهما بعنوان: «تحرير أصول المعرفة: حلول مقدمة من شركة مايكروسوفت بخصوص إدارة المعرفة»، تلخص سوزان كونواي وتشار سليجار العوامل الأساسية لنظام إدارة المعرفة الفعَّال على النحو التالي:

التخزين: ينبغي أن يحتويَ النظام على مستودعٍ لحفظ أصول المعرفة. وربما يحظى النظام بطريقة لتعقب الوثائق ونظام التحكم بالنسخ وضمان عنصر الأمان والبحث وإمكانيات التصنيف.

النشر: ينبغي أن يتيح النظام لعدة أفراد الاطِّلاع على المعلومات والوصول إليها بسهولة؛ في حين يُقيِّد عدد الموظفين الذين بإمكانهم ابتكار المعلومات ونشرها. وقد يشتمل ذلك النظام على خصائص البحث والتعقُّب.

الاشتراك: ينبغي أن يتيحَ النظام للمستخدمين وضْعَ القواعد الخاصة بالمعلومات التي «ستُدفع» إليهم تلقائيًّا. ولعلَّ هذا النظامَ يكون قادرًا أيضًا على المفاضلة بين أشكال معينة من المشاركات والتمتُّع بخاصية التحديث وهلم جرًّا.

إعادة الاستخدام: ينبغي أن يوفِّر النظامُ بيئةَ نشرٍ متعددة المصادر. وربما يشتمل النظام على التقييم والتقييد وخصائص التعقب.

التعاون: ينبغي أن يسمح النظام لعدة مساهمين بأن يتعاونوا معًا من أجل ابتكار محتوى واحد وإدارة عملية تعقب المراجعة. وربما يحدِّد النظام الخبراء وإمكانية تواجدهم عبر شبكة الإنترنت وإمكانية إجراء المناقشات وهلم جرًّا.

التواصل: ينبغي أن يُسجِّل النظام جميع أشكال تبادل المعلومات آليًّا ويدير تداولها، ومن بين أشكال تبادل المعلومات بما فيها رسائل البريد الإلكتروني والتواصل عبر الهاتف والرسائل الفورية والحوار المباشر، وأن يتيح كذلك التواصل العفوي. (كونواي وسليجار، ٢٠٠٢: ١٧)

تمتلك شركة «مايكروسوفت» — ولعلها المؤسسة الأبرز في مجال رأس المال الفكري على مرِّ التاريخ الحديث — أكثرَ من ٢٫٥ مليون صفحة وألفي موقعٍ إلكتروني على الشبكة الإلكترونية الداخلية لتحقق بذلك الأسبقية في هذا المجال. وهذا ما وصفه بيل جيتس بأنه «عمل فكري يُنجَز من خلال المزج بين عمليات خاصة بالعمل التجاري والثقافة المؤسسية وبين تكنولوجيا تمكينية لتعزيز بيئة إبداعية للعمل» (المرجع السابق: ٤).

ولا شك أن إدارة المعرفة ليست أداةً تكنولوجية جديدة نقترح عليك إضافتها لكفاءات شركتك؛ وإنما هي تغيير «ثقافي» يطرأ على الطريقة التي تنظر بها إلى ما تبتكره شركتك وما تنشره من أفكار وما تبيعه من منتجات أو خدمات. وشركات الخدمات المهنية لا تختلف عن شركة «مايكروسوفت» قيد أنملة؛ فكلتاهما مثال يُحتذى به من جانب المؤسسات التي ينصب تركيزها على رأس المال الفكري الأصيل.

بول: هذا هو التغيير الذي نود منك أن تحدثه في طريقة تفكيرك: «شركتي للخدمات المهنية تُعدُّ المثال الذي يُحتذى به من جانب المؤسسات التي ينصب تركيزها على رأس المال الفكري الأصيل.» اكتب هذه العبارة، وعلقها أيضًا على حائط مكتبك؛ لتذكر أي شخص يدخل إلى مقر شركتك بتلك الحقيقة. فكِّر مليًّا في ماهية النموذج المُتبع لتغيير طريقة التفكير. ففي حين أن منافسيك عالقون في وجهة النظر القاصرة التي ترى أن وسائل زيادة الإيرادات والأرباح تتمثل في معدلات تحويل ساعات العمل إلى نقود وفي القوى العاملة، أنت تعرف أن الأمر ليس كذلك؛ لأن شركتك تُعدُّ المثال الذي يُحتذى به من جانب المؤسسات التي ينصب تركيزها على رأس المال الفكري الأصيل. وهذا، بالطبع، يعني أن تخزين المعرفة واستغلالها وإعادة استغلالها «عامل مهم للنجاح» في شركتك (وفي أي شركة مستقبلية).

رون: فكِّر في نموذج الشركة النمطية: كم مرة تضطر تلك الشركة إلى إعادة تنفيذ العمل؛ لأن الموظف الذي نفذه في الأصل لا يمكن تحديد موقعه (أو لأنه لم يعد على قوة العمل لدى الشركة) أو لأنه لم يستغرق الوقت اللازم لتوثيق المعرفة «الضمنية» التي تعلمها خلال عمله لكي تصير معرفة «ظاهرية» وجزءًا من رأس المال الهيكلي للشركة؟ إلى أيِّ مدى تستثمر الشركة في رأس مالها البشري؛ وذلك من خلال إرسال موظفيها إلى دورات تعليمية إضافية ولكن دون تخزين آلي للمعرفة التي تعلموها على الإطلاق؟

إن إضافة برنامج حاسوبي متعلق بإدارة المعرفة لمنظومة العمل بشركتك لن يسفر عن أي مزايا مستدامة على المدى الطويل، ما لم تتفهم أهمية استغلال المعرفة. وتعتمد جميع ملكات الابتكار والإبداع على المعرفة؛ إلا أن الشركات التقليدية تنشغل كثيرًا بنظام احتساب الأجر بالساعات لدرجة أنها لا تخصص الوقت أو تكرس الاهتمام لهذه الموارد المهمة. وعدد الفرص الضائعة مهول فيما يتعلق بكل من الافتقار إلى ملكات الابتكار والإبداع وكذلك خسارة الأرباح؛ نظرًا لعدم إحراز تقدم على منحنى القيمة الخاص بالعملاء.

(١) استغلال رأس المال الفكري وابتكار ثاني أكبر عملة رائجة في العالم

رون: أسدى الكاتب الساخر، آرت بوخفالد، هذه النصيحة إلى الصحفية جوديث مارتن (التي تكتب تحت اسم مستعار هو «ميس مانرز») (ويعني الآنسة فضيلة) في بداية مشوارها المهني بصحيفة «واشنطن بوست»: «لا تبيعي أبدًا أي شيء مرة واحدة فقط.» أخبرها مفسرًا أن المادة التي يستعين بها في عموده الصحفي بالجرائد يعيد تجميعها وبيعها مرة أخرى في كتب ذات أغلفة سميكة وكتب ذات أغلفة ورقية، ثم يعيد الحديث عن هذه المادة العلمية وبيعها مرة أخرى في البرامج الحوارية والخطب مدفوعة الأجر. وأردف قائلًا: «هذا كل ما تدور حوله المعرفة المنقحة»» (مقتبس من ستيوارت، ٢٠٠١: ١٤٥).

بالتأكيد استوعبت شركات الخطوط الجوية هذا الدرس. وتحديدًا قبل ٢١ عامًا من وقت تأليف هذا الكتاب في مايو ٢٠٠٢، ووفقًا لتقرير نُشر بمجلة «ذا إيكونوميست»، عدد ٤ مايو ٢٠٠٢، دشنت شركة الخطوط الجوية الأمريكية برنامج مزايا السفريات المتكررة على الخطوط الجوية نفسها، الذي أصبح بمنزلة عملة خاصة مؤخرًا، وسرعان ما قلدتها جميع شركات الخطوط الجوية الأخرى تقريبًا. وفي نهاية شهر أبريل عام ٢٠٠٢، ظل إجمالي ما يقرب من ٨٫٥ تريليون ميل غير مستخدم؛ وقُدرت هذه المسافة بقيمة

سوقية تتراوح بين سِنتَين و٩ سنتات للميل، وتقدر هذه العملة العالمية بقيمة ٥٠٠ مليار دولار (مقارنةً بالعملات الورقية والمعدنية المتداولة في شتى أنحاء العالم، يمكن القول إن عملة مزايا السفريات المتكررة هي ثاني أكبر عملة بعد الدولار). وهذه الأميال محل نزاع في قضايا الطلاق والانفصال، وثلثا المسافرين الذين أُجريَ عليهم الاستطلاع يقولون إنهم يعتبرون الفوز بأميال إضافية — كميزة تمنحها الشركة لعملائها كثيري السفر — هي أفضل شيء بعد النقود الحقيقية. وواحد من كل ثلاثة أمريكيين يجمع هذه الأميال الإضافية، وتقريبًا نصف هذه الأميال جميعها تكتسب شكلًا ملموسًا على أرض الواقع (من خلال برامج كسب ولاء العميل المتمثلة في مزايا على شكل بطاقات ائتمان وحجوزات بالفنادق وتعاقد مع شركات تأجير السيارات وعروض مكالمات هاتفية ... إلخ)، مولدًا بذلك أرباحًا تُقدر بنحو ١٠ مليارات دولار لشركات الخطوط الجوية في عام ٢٠٠١. وآنذاك قدَّمت شركة «يو إس إيروايز» عرضًا يمكن بمقتضاه، مقابل قطع ١٠ ملايين ميل، أن تشتريَ مقعدًا في أول مركبة فضائية خاصة تقل المسافرين إلى الفضاء في عام ٢٠٠٤. وكل هذه الأفكار الثرية جاءت نتيجة استغلال نظام حجز وبطاقات بلاستيكية منقوش عليها اسم العميل وعدد السفريات المتكررة والمقاعد الشاغرة بالطائرة. ولم تتولد هذه الأفكار الثرية المذهلة من قبل صناعة تؤمن بأنها تبيع للمسافرين أميالًا، أو تبيع للمسافرين ساعات، وهو الأسوأ.

ولا يمكن أن تكون المقارنة برأس المال «المادي» كاشفة أكثر منها عند فحص الميزة الحقيقية المتضمنة في شركات الخِدمات المهنية، وكما ذُكر في موضع سابق، إذا ما خصَّصت شركة خطوط جوية طائرة من طراز بوينج ٧٧٧ لرحلة طيران بين سان فرانسيسكو ولندن، فلا يمكن استخدام الطائرة في الوقت نفسه لقطع رحلة طيران بين سان فرانسيسكو وطوكيو. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لنظام الحجز بشركات الخطوط الجوية، الذي يعتمد على رأس المال الهيكلي للشركة ورأس المال الاجتماعي (رصيد الشركة من العملاء والموردين)، التعامل مع عدد غير محدود من العملاء. وهذا تحديدًا هو السبب وراء اعتبار رأس المال الفكري أصلًا غير تنافسي، مقارنةً برأس المال المادي أو المالي.

قد تشعر في مرحلة ما أنك تعايش فترة أخرى من «التنافر المعرفي»؛ لأننا نستعين بأمثلة من مجال الخطوط الجوية. فعلى أي حال، وكما لاحظ الكثير من المعلِّقين، فمنذ اندلاع الحرب العالمية الثانية، وصل مجال الخطوط الجوية بأسره إلى نقطة تعادل بين الأرباح والخسائر. إذن، لماذا نستعين بشركات الخطوط الجوية باعتبارها نموذجًا للنجاح؟

هذا سؤال وجيه ويتكرَّر كثيرًا؛ ولذا ينبغي علينا أن نجيب عنه الآن نظرًا لأننا سنستعين بشركات الخطوط الجوية في أمثلة كثيرة على مدى هذا الكتاب.

على الرغم من أن جميع شركات خطوط الطيران لا تندرج تحت تصنيف الشركات الأكثر ربحية، فإن بعض شركات النقل تندرج تحت هذا التصنيف بالتأكيد، والبعض الآخر حَقَّق أرقامًا قياسية بالفعل، وعندما يحدث ذلك، تجد أن هذه الشركات تتبع الاستراتيجيات نفسها في مجالات التسعير واستغلال الطاقة الإنتاجية والتسويق وغيرها من وسائل استغلال رأس المال الفكري. ويمكن القول جدلًا إنه إذا كانت شركات خطوط الطيران لا تُجيد القيام بهذه الوظائف بمهارة، فلن يكون لها وجود على أرض الواقع. وثمة زاوية أخرى للنظر من خلالها إلى هذا الأمر أَلَا وهي أن تكون ممتنًّا لأن قطاع الخدمات المهنية ليس قطاعًا تنافسيًّا على نحو مكثف مثل مجال خطوط الطيران؛ إذ تعمل شركات المحاماة والشركات المحاسبية وفقًا لهامش أرباح قد تحسدها عليه أي شركة خطوط طيران؛ ونظرًا لأن شركات الخطوط الجوية تحظى بنسبة عالية من التكاليف الثابتة — ونسبة منخفضة نسبيًّا من التكاليف الهامشية — فإنها تقدِّم العديدَ من الدروس القيمة لشركات الخدمات المهنية في هذه المجالات. ففي مجالات محددة — لا سيما التسعير واستغلال الطاقة الإنتاجية — تقدِّم شركاتُ الخطوط الجوية عددًا كبيرًا من «أفضل الممارسات»؛ ولذا من المهم فهم السبب وراء إنجازها للعمل بطريقتها الخاصة. وسأعترف بأنني مولعٌ بهذا المجال على وجه التحديد، غالبًا لأنني أقضي الكثير من وقتي على متن الطائرات، وأجدني باستمرار أطرح أسئلة على غرار: «لماذا تنجزون العمل بتلك الطريقة؟» و«كيف يمكن تطبيق هذا الجانب من عملكم على شركة تعمل في مجال الخدمات المهنية؟»

إن الطرح المستمر للأسئلة هو شكل من أشكال المقارنة المرجعية (وهو مصطلح شائع نُحِت في العقد الأخير أو نحو ذلك)، وهي ممارسة موجودة منذ الأزل. ومثلما درس مؤسِّسو دستور الولايات المتحدة الأمريكية السجلات التاريخية للحضارات الأخرى واستخلصوا منها أفضل الأفكار، ومثلما استخلص هنري فورد فكرة خط التجميع الآلي من زيارة مسلخ، فإن فرص التعلم من صناعات ومجالات أخرى لا حصر لها. كان كتابي الأول بعنوان: «دليل المهني في التسعير القيمي» عبارة عن دراسة شاملة قائمة على مقارنة مرجعية لعمليات التسعير بنظيرتها في مجالات أخرى وبنظرية التسعير الاقتصادي العريقة. ومن خلال دراسة أفضل البدائل لنماذج التسعير، طُورت المفاهيم الخاصة بعقد السعر الثابت وطلبيات تغيير بنود التعاقد والعروض المجمعة وغيرها من

المفاهيم. والواقع أن واحدة من أنجح الأدوات — وأهمها — لفرض التسعير القيمي داخل شركات الخدمات المهنية هو طلب تغيير بنود التعاقد، وهو أداة تسعير طوَّرها في الأساس المتعاقدون. لا يحتكر المهنيون سمة الذكاء؛ إذ ربما يكون طلب تغيير بنود التعاقد هو أكثر أدوات التسعير تعقيدًا على الإطلاق، لأسباب سنستكشفها في الفصل التاسع.

الخلاصة هي: يمكننا (بل يجب علينا) أن نتعلم من المؤسسات الأخرى، التي ينصبُّ تركيزها على رأس المال الفكري، كيف نستفيد من أصولنا المعرفية أفضل استفادة ممكنة. ويستشهد ويليام كوب، مبتكر «منحنى القيمة» الشهير، بما يلي باعتباره مثالًا على شركة استغلت بنجاح رأس مالها الفكري:

> ابتكرت شركة «لينكلاترز» اللندنية نظامًا متخصِّصًا لتقديم خدمة قانونية معقدة جدًّا يمكن الوصول إليها عبر شبكة الإنترنت يُطلق عليها «بلو فلاج» (وتعني الراية الزرقاء). في المعتاد، يتعاقد العميل مع شركة «لينكلاترز» للقيام بدراسةٍ استقصائية خاصة بالقانون وتقديم المذكرة الناتجة عن الدراسة. وقد تبلغ تكلفة ذلك نحو ١٢٥ ألف جنيه إسترليني. ومن خلال خدمة «بلو فلاج»، يتيح ذلك الأجر نفسه (بالإضافة إلى ٤٠ ألف جنيه إسترليني للصيانة السنوية) شراء إمكانية الوصول إلى المعلومات نفسها لعدد غير محدود من الدراسات الاستقصائية. (كوب، نوفمبر ٢٠٠٠: ٤، موقع: www.Cobb-Consulting.com)

يوضح كوب أن فريقًا قد استغرقَ عامَين تقريبًا ليطوِّر هذا النموذج لرأس المال الفكري، وخلال تلك الفترة بالتأكيد تدهورت كفاءةُ المهنيين المشاركين في العمل، بمقياس نظام احتساب الأجر بالساعات. ولا شك أن مجال شركات الخطوط الجوية يعاني الحالة نفسها من تدهور الكفاءات عند تطوير برنامج مزايا السفريات المتكررة. هل هذا يعني أنه لا ينبغي علينا أن نستثمر الموارد اللازمة لاستحداث وابتكار عروض جديدة للمنتجات والخدمات؟ من الواضح أن المهنيين قد أجابوا عن هذا السؤال بـ «أجل» مدوية.

فكر في هذا الأمر: كان آخر عرض خدمات جديد بحق طُوِّر من الصفر على يد أهل مهنة المحاسبة القانونية المعتمدة هو بيان معايير خدمات المحاسبة والمراجعة، الذي بدأ العمل به في عام ١٩٧٨. وجميع الخدمات الجديدة الأخرى التي قدمها أهل المهنة للسوق — بدايةً من رعاية كبار السن حتى خدمات موثوقية مواقع الشبكة العنكبوتية عبر الإنترنت (Webtrust)، ومن لغة البرمجة المرنة لإعداد تقارير الأعمال (XBRL) حتى

خِدمات توكيد الثقة في النظم الإلكترونية (Systrust) — مجرد إضافات لخدماتٍ قدمها آخرون. بعبارة أخرى، لمهنة المحاسبة القانونية المعتمدة منحنى ابتكار عمره ٢٤ عامًا، ويزيد مع مرور الزمن! وهذا أمر غير مقبول؛ وأحد الأسباب المفسِّرة لهذا الأمر هو أننا نركِّز باستمرارٍ على الكفاءة ونظام احتساب الأجر بالساعات على حساب الفعالية والابتكار. لا شك أن الكفاءة تؤثر على بيان دخل شركتك؛ إلا أن ما تتمتع به من ابتكار وإبداع وديناميكية هو ما تعتمد عليه ميزانيتك العمومية. وإلا فكيف كان سيتسنَّى لشركة «ديزني» تحقيق ثروة مذهلة على أرض المستنقعات أو لشركات الخطوط الجوية أن تبتكر ثاني أكبر عملة في العالم؟

(٢) تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية

رون: يشير ويليام كوب أيضًا قائلًا: «معظم الشركات لا يمكنها إجبار محاميها على استخدام النماذج نفسها، ناهيك عن الأفكار المشتركة.» وهذا بمنزلة إهدار فظيع لأهمِّ أصول الشركة التي يجب استغلالها في المستقبل؛ ألا وهو رأس مالها الفكري.

عرَّف الفيلسوف مايكل بولاني لأول مرة المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية. وكي يوضح المعرفة الضمنية، قال إن الأمر أشبه بمحاولتك شرح كيفية ركوب دراجة أو السباحة. فالمعرفة الضمنية «جامدة»، بمعنى أنها لا تنتقل بسهولة وموجودة داخل عقول البشر. إنها ذات طبيعة معقدة وثرية؛ في حين أن المعرفة الظاهرية تميل لأن تكون هشة، كالفارق بين أن تُلقي نظرة على خريطة وأن تقطع رحلة إلى مكان معين. إنه الفارق بين أن تقرأ دليل الموظفين وأن تقضي ساعة في الدردشة مع زميل في العمل عن طبيعة الوظيفة وثقافة الشركة. ولكي تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية — أي معرفة تختزن في مكان ويمكن للآخرين أن يطلعوا عليها ويراجعوها ويستخدموها — يجب أن تُنقل أولًا من العقول إلى وسيلة أخرى (قاعدة بيانات، ورقة بيضاء، تقرير، كتيب، فيديو، صورة … إلخ.) فالمعرفة الضمنية تميل إلى الديناميكية؛ في حين أن المعرفة الظاهرية ساكنة؛ وكلتاهما ضرورية للابتكار والتميز.

تستلزم نظم إدارة المعرفة «شبكات ممارسة مهنية» لتعزيز رأس المال الفكري لدى الشركة. ويمكن ابتكار هذه الشبكات من خلال مواقع على شبكة الإنترنت أو المذكرات الداخلية أو قاعدة البيانات أو البوابات الإلكترونية. وتعزز كل وسيلة من هذه الوسائل قدرة المشتغلين بالمعرفة على الوصول إلى المعرفة التي يحتاجون إليها عندما يحتاجون

إليها. وربما يحتوي النظام على أداة لتقييم فائدة الأصول المعرفية المتنوعة؛ بنفس الطريقة التي يتيح بها موقع أمازون (amazon.com) لعملائه استعراض الكتب التي يبيعها وتقدير قيمة الكتب المعروضة للبيع.

إنها قاعدة بديهية لدى المنشغلين بالتفكير في إدارة المعرفة تفيد بأن أفضل مكان لتبادل المعرفة الضمنية يكون حول ماكينة القهوة أو مبرد المياه. فالحوارات غير المتكلفة بين الموظفين غنية بتبادل المعرفة. وقد تغير الشعار القديم الخاص بالثورة الصناعية من «توقفوا عن الحديث وابدءوا العمل» إلى «تحدثوا وابدءوا العمل» في الشركات التي يعمل بها المشتغلون بالمعرفة. وأنظمة إدارة المعرفة لا تفعل ما هو أكثر من أخذ بعضٍ من هذه المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرية من خلال إتاحة المعرفة بأماكن يستطيع الناس الوصول إليها عندما يحتاجونها. وفي نظام حقيقي لإدارة المعرفة، يكون كل فرد في الفريق مستهلكًا للمعرفة ومنتجًا لها. وبدرجة معينة، تعترف شركات الخدمات المهنية بأهمية هذا النوع من نقل المعرفة. ومع ذلك، عادةً ما تُنقل المعرفة بناءً على أغراض معينة؛ فهي ليست واحدة من متطلبات الشركة، كما أنها ليست وسيلة من وسائل القياس والتقييم. وكثيرًا ما تنجز الشركة مهمةً رائعةً بالنيابة عن العميل، ولعلها تحتفل أيضًا بالنجاح المترتب على ذلك؛ ولكنها تفشل في تسجيل ما تعلمته كي يمكن الاستفادة منه في المستقبل.

كيف يتسنَّى لشركة أن تخزِّن جميع المعرفة الضمنية المهمة لديها وتحولها إلى معرفة ظاهرية لكي يستخدمها من يتصدَّون للمهام نفسها؟ أكرِّر مرة أخرى الإجابة هي من خلال دراسة أفضل الممارسات. ولهذا السبب، سنتناول ما قد يبدو للوهلة الأولى نموذجًا مستبعدًا لمؤسسة معرفية؛ أقصد الجيش الأمريكي.

(٣) دروس معرفية مستفادة من الجيش الأمريكي

رون: خلال شهر يونيو عام ٢٠٠٢، أجريتُ محادثتَين مطولتَين مع اثنين من أفراد الجيش الأمريكي؛ أحدهما رقيب نشط في قوات الاحتياط، والثاني لواء متقاعد قضى ٢٠ عامًا في الخدمة، تصادف أنه كان يقرأ الكتاب نفسه الذي كنت أقرؤُه — «الأمل ليس بمنهاج» — على متن طائرة استقللناها معًا. كان أغلب حديثنا عن سياسة الجيش بخصوص إجراء استعراض الخبرة المكتسبة، والذي يتم بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية. وأكد لي كِلا الضابطَين أن هدف الجيش لم يكن قط إعادة اختراع العجلة. بل إن اللواء المتقاعد عبَّر

عن شعوره المستمر بالإحباط حيال عجز شركته عن إجراء استعراض الخبرة المكتسبة لنشر المعرفة داخل الشركة. (بدا الاعتراض الرئيس في التساؤل التالي: «لمَ عسانا نريد أن نُهدرَ وقتًا في إنجاز هذا الأمر؟»)

وبعد دراسة المواقف التي استعان خلالها الجيش بنظام استعراض الخبرة المكتسبة، الذي ابتُكر عام ١٩٧٣، واسترجاع مشواري المهني في المحاسبة القانونية، صرتُ مقتنعًا بأنها ممارسة قد يكون لها الكثير من الآثار الصحية على شركات الخدمات المهنية المستقبلية. لعلنا نتجاهل الابتكارات داخل الجيش لأن مهمته تبدو مختلفة جدًّا عن مهمة المؤسسة المدنية؛ إلا أن هذا التوجه هو توجه ضيق الأفق كثيرًا؛ ولذا نكتشف من جديد ممارسة مفيدة من قطاع آخر. في الواقع، نظرًا لأن استعراض الخبرة المكتسبة بمنزلة طريقة مفيدة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية، ناهيك عن تعزيز التعلُّم ومشاركة المعرفة على نطاق المؤسسة بأكملها، سأستشهد باقتباس طويل من كتاب «الأمل ليس بمنهاج: ما يمكن لقادة الأعمال أن يتعلموه من الجيش الأمريكي»، تأليف جوردون أر سوليفان ومايكل في هاربر:

> بعد كل تدريب، يُجرى استعراض للخبرة المكتسبة من هذا التدريب. وتتلخص الأهداف من وراء هذا الاستعراض ببساطة في التعلُّم والتحسن والأداء الأفضل في المرة القادمة. يجلس المشاركون مع مُنسِّق يُطلق عليه «مراقب – متحكم» يكون قد قضى معهم فترة التدريب ويناقشون معه ما حدث. إن القيام بهذا الأمر بفعالية يتطلَّب عدة أشياء. أولًا، لا بد من وجود أساس جيد تمامًا لاستيعاب ما حدث فعلًا … ويسمي الجنود هذه الخطوة «المعلومات المأخوذة من الملاحظة المباشرة». وبالإضافة إلى المعلومات المأخوذة من الملاحظة المباشرة، لا بد أن يتوافر فهمٌ واضحٌ لا لبس فيه لما كان ينبغي أن يحدث، وذلك يأتي من وجود معايير مستمدة من عقيدة راسخة.
>
> وبالوضع في الاعتبار تلك العناصر، يمكننا الحديث عن التدريب بطريقةٍ تركِّز على تحسين أداء الفريق دون الوقوع في شَرَك تقييمات الأداء الفردي أو الرتبة أو المنصب أو الشخصية. ومن خلال طرح أسئلةٍ على غرار: «في رأيك ما الذي أريدك أن تفعله؟» (بدلًا من طرح أسئلة على غرار: «كيف ارتكبت هذا الخطأ الفادح؟») يستطيع المرء أن يصل إلى الأسباب الجذرية لكل من النجاح والفشل. وهذه ليست عملية سهلة؛ فهي تستغرق الكثير من الوقت

بصفة عامة، ربما من ساعتين إلى ثلاث ساعات «لاستعراض الخبرة المكتسبة» من التدريب. وتكلفة الوقت وحدها باهظة؛ إلا أن النتيجة تتمثل في فهم متعمق كثيرًا لما حدث. وعائد الاستثمار، الذي يُقاس بناء على تحسن مستوى الأداء، مرتفع للغاية.

والتحدي الأصعب يتمثل في تطوير ثقافة تقدر هذا النوع من التعلم. ذات مرة وصف زميل يعمل في مجال الصناعة محاولة لابتكار برنامج مماثل لدى شركته. وحكى لي حوارًا أجراه مع رئيس عمَّال رصيف الشحن، الذي كان يعاني خيبةَ أمل كبيرة، والذي قال له في النهاية: «اسمع، يمكنني إما أن أشحن المنتجات أو أن أتحدث عنها. أيهما تريد مني أن أفعله؟» ولا يمكن الرد على هذا السؤال إلا بالقول: «كِلا الأمرين»، ولكن من الصعب تطبيق تلك الإجابة على أرض الواقع. لقد استغرق الأمر عقدًا من الزمن لتحظى عملية استعراض الخبرة المكتسبة داخل الجيش بالاحترام، ولنتعلم أن بإمكاننا القيامَ بكِلا الأمرين — شحن المنتجات والحديث عنها — وأن الحديث المُصاغ بعنايةٍ يقود إلى شحن أكثر فعالية أو أيًّا ما كان. وهذا هو الاستثمار الذي لا يستطيع أحد أن يتحمل تبعات عدم القيام به.

اليوم صار استعراض الخبرة المكتسبة يحدث في الحاميات العسكرية وهيئات الأركان والمقار الرئيسة وأي مكان يجتمع فيه الجنود لأداء مهمة ما. يُجري فريق عملي الشخصي استعراضًا للخبرة المكتسبة بالنيابة عنِّي بعد فعالية كبيرة أكون قد شاركت فيها. إنني لا أستمتع بوجه خاص بمناقشة الثغرات في أدائي لا سيما حين أشعر بالرضا الشديد حيال ما أنجزته؛ إلا أن استعراض الخبرة المكتسبة ساعدني في تحسين أدائي، وساعد طاقم العاملين معي على تعلُّم دعمي على نحو أفضل.

بالنسبة إلى الجيش الأمريكي، فإن استعراض الخبرة المكتسبة هو السبيل إلى التحسن بعد اجتياز موقف عصيب وإضفاء الطابع المؤسسي على التعلم داخل المؤسسات الكبرى. وعلى الأرجح، فإن مؤسستك لن تصير أبدًا مؤسسة تعليمية بالمعنى المطلق للكلمة، بل سيكون الأمر بمثابة شيء تطمح إلى أن «تصيره» دومًا، لا أن «تكونه» بحق، ولكن في الجيش، غرس استعراض الخبرة المكتسبة الاحترام للتعلم المؤسسي، معززًا التوقع بأن القرارات والإجراءات المترتِّبة

> سيجري استعراضها بطريقةٍ تُفيد كلًّا من المشاركين والمؤسسة على حد سواء، مهما كان الأمر شاقًّا في وقتها. والإخفاق الحقيقي الوحيد هو الإخفاق في التعلم. (سوليفان وهاربر، ١٩٩٦: ١٩١–١٩٣)

تخيل الفوائد التي ستعود على الشركة من توافُر مكتبة لاستعراض الخبرات المكتسبة لأي نوع تقريبًا من المهام التي قد تتصدى لها الشركة. تخيل ابتكار ثقافة تكافئ المهنيين على استغراق الوقت للمساهمة في هذا المخزون من المعرفة؛ بل ربما حتى تحديد منفعته من خلال تعقُّب عدد المرات التي اطَّلع فيها الآخرون على نموذج معين لاستعراض الخبرة المكتسبة. وبمجرد أن تطمئنَّ شركتك حيال تحليل الأداء «بعد» كل مهمة، ستستعد على نحو أفضل لإعداد الخطط واتخاذ الاستعدادات اللازمة «قبل» الخوض في المهمة التالي. وكنتيجة لهذا، يزدهر الابتكار والإبداع والاستعداد لخوض المخاطر بينما تُجاهد الشركة باستمرار للتحسُّن من خلال عملية متكررة تحترم التعلُّم وتُكافئ عليه. وفيما يلي الأسئلة التي تحتاج إلى طرحها في كل مرة تجري استعراضًا للخبرة المكتسبة:

- ماذا حدث؟
- لماذا حدث؟
- ما ينبغي علينا أن نفعله حيال هذا؟

وكل عضو بالفريق ساهم في التدريب سيُشارك في هذه العملية. واستعراض الخبرة المكتسبة ليس أداة لإلقاء اللوم أو توجيه أصابع الاتهام؛ بل إنها أداة للتعلُّم، مصممة لزيادة فعالية الشركة. وينبغي أن يكون دورها «تحليليًّا»، لا «نقديًّا». كما أنها تعزِّز بيئة عمل جماعي وتجعل الجميع مسئولًا عن نجاح المهمة، علاوة على ذلك، فإنها أداةٌ تطويريةٌ تُساعد القادة على الانخراط أكثر في نجاح فرقِهم. وإذا كان ثمة مواطِنُ ضعف، فإن استعراض الخبرة المكتسبة يحل «المشكلة»، بدلًا من تحديد «المسئول» عن المشكلة. حتى إن كان شخص واحد هو الذي يُجري استعراض الخبرة المكتسبة لعدم وجود فريق كامل منخرط في المهمة، فإنها لا تظل طريقة فعَّالة لنشر التعلُّم والمعرفة بين الموظفين الآخرين داخل الشركة.

يقترح الجيش أن تقسم وقتك للإجابة عن أسئلة استعراض الخبرة المكتسبة بنسبة ٢٥–٢٥–٥٠، بمعنى: ٢٥ بالمائة استعراض لما حدث، و٢٥ بالمائة استعراض لسبب

حدوثه، وباقي الخمسين بالمائة لما ينبغي عليك أن تفعله حيال الأمر وكيف يمكنك أن تتعلم منه لكي تحسن أداءك. وكما يشير سوليفان وهاربر:

> في موضع سابق، ناقشنا أننا، أثناء مواجهة بيئتنا الخارجية، «لا نعرف تحديدًا ما لا نعرفه». وأثناء مواجهتنا لبيئتنا الداخلية، يبدو أن العكس صحيحٌ في الأغلب الأعم: «لا نعرف ما نعرفه «بالفعل».» وباعتبارها أصلًا مهمًّا من أصول المؤسسة، تكون المعرفة صالحةً للاستعمال فقط إذا أمكن تحديدها ونشرها لكي تُسهم بالقيمة. ويتمثَّل التحدي في اكتشاف ما هو معروف في أي قسم من أقسام المؤسسة، وإتاحة معرفته للجميع إذا كان قيِّمًا. (المرجع السابق: ٢٠٦)

بدوري كمدربٍ يعقد دورات تدريبية وندوات علمية في شتى أنحاء العالم، لطالما أجريتُ دومًا استعراضًا للخبرة المكتسبة بطريقة غير رسمية؛ عادةً بعد الفعالية أو الحدث مباشرة (أو حتى أثناء فترات الاستراحة وتناول الغداء، وذلك من أجل إجراء التعديلات والتحسينات). أنا وبول فعلنا هذا عندما كنَّا نجوب العالم معًا، وكان كلٌّ منا يُقدِّم النصح للآخر باستمرار بخصوص جعل الأمور أوضح أو ضرب أمثلة أفضل أو إيجاد طريقةٍ أفضل لتنظيم المادة العلمية. وكانت هذه الأحاديث بيننا مستمرة، ونقلت بفعالية قدرًا كبيرًا من المعرفة الضمنية فيما بيننا.

ثمة قيمة هائلة هنا بخصوص الجانب الفوري والعاجل من التقييم. فبحلول الوقت الذي تقرأ فيه تقييم الندوة العلمية، يكون قد فات الأوان، وبذلك يكون ما تقرؤه تاريخًا؛ وفي حين أنه قد يُلقي الضوء على كيفية التحسن في هذا الصدد، فلن يكون أبدًا مفيدًا بقدر إفادة استعراض الخبرة المكتسبة بعد الانتهاء من الفعالية أو الحدث مباشرة. في الواقع، الأمر مشابهٌ جدًّا لسجل ساعات العمل؛ بمعنى أن كليهما بمثابة «مؤشر متأخِّر». وما نريده هو «مؤشرات مُوجهة» يمكن أن تساعدنا في تلافي العقبات والمشكلات أو التعامل معها بفعالية عند ظهورها. وحتى يومنا هذا، داخل معهد فيراسيج (المؤسسة البحثية التي شاركتُ في تأسيسها والمخصصة لتدريس التسعير القيمي للمهنيين من مختلف أنحاء العالم)، أي شخص يعقد ندوة أو يلقي خطبة أو يقدم دورة تدريبية، يُجري استعراضًا للخبرة المكتسبة مع عضو من الفريق، مما يُسفر عن تحسينات للطريقة التي نقدِّم بها الأفكار لزملائنا من مختلف أنحاء العالم. وبالتأكيد، من المزعج أحيانًا أن تواجه الأخطاء والثغرات الموجودة في أدائك؛ ولكن ما الطريقة التي يُفترض أن يتعلَّم بها

المشتغلون بالمعرفة؟ هل من خلال الحصول على مراجعة أو تقييم سنوي؟ يتطلب التعلُّم العملي معرفة تجريبية قائمة على تبادل الخبرات بحيث يستطيع المنخرطون عن قرب في العمل أن يُخزنوا هذه المعرفة ويشاركوها مع الآخرين. ومن المفيد أن نتذكر أن البيج ماك وفطيرة التفاح المقلية وشرائح البطاطس المقلية وبيج تيستي وشطائر البيض التي تقدمها «ماكدونالدز» جميعها من ابتكار شركات محلية حائزة على حق امتياز؛ وليست جزءًا من استراتيجية الشركة في حد ذاتها.

لا شك أن استعراض الخبرة المكتسبة يستغرق وقتًا ويُفسد مستوى الكفاءة (على الأقل على المدى القصير). ومن جديد قد نسمع الاعتراضات من أهل المهنة على هذه النقطة، التي يقتصر تركيزها على الكفاءة أكثر من الفعالية والتعلم. إن رأس المال الفكري لشركتك هو أهم مصدر لقدرتها على تحقيق الثروة على المدى الطويل، ويجب أن تُعادَ تغذيته وابتكاره من أجل إعداد الميزانية العمومية للشركة. أما التركيز باستمرار على «إنجاز العمل» بدلًا من التعلُّم والإبداع والابتكار وتبادل المعرفة، فهو المقابل المكافئ لاستهلاك الموارد الاستثمارية داخل شركتك.

وتخزين المعرفة الضمنية الموجودة في رءوس الموظفين لديك، أي رأس المال البشري، وجعلها جزءًا من رأس المال الهيكلي لشركتك سيضمن لك أن تعرف شركتك ما تعرفه، ويمكنها أن تنشره على نحو أسرع وبتكلفة هامشية أقل. ويُعدُّ رأس المال الفكري وسيلة لاستغلال الكفاءات في شركة المستقبل، ويجب أن تفهم الشركات هذه الحقيقة الاقتصادية الأساسية من أجل تحقيق الثروة.

موجز ونتائج

لقد استكشفنا في هذا الفصل ضرورة تخزين رأس المال البشري الضمني لشركتك وابتكار رأس مال هيكلي نتيجة لذلك، والذي سيبقى مع شركتك حتى وإن تركها رأس المال البشري. كما ناقشنا أيضًا السبب وراء أهمية استغلال رأس المال الهيكلي لتوليد ثروة لعملاء شركتك ولشركتك نفسها. وتُعد أفلام «ديزني» الجديدة — التي تعتمد على شعبية ألعاب ملاهي ديزني لاند — وبرامج مزايا السفريات المتكررة على الخطوط الجوية نفسها مثالين ممتازين على هذه العملية.

أليس من المأساوي أن يكون المهنيون من بين المنشغلين بالمعرفة البارزين اليوم؛ ورغم ذلك لم تتم مكافأتهم على إعمال عقولهم والتفكير مليًّا؛ لأنهم منشغلون للغاية

بإنجاز العمل واحتساب الأجر بالساعات؟ وبدلًا من أن تسأل شخصًا يقرأ كتابًا في إحدى الشركات الأربع الكبرى العاملة في مجال المحاسبة والخدمات المهنية: «أليس لديك ما يكفي من العمل لتنجزه؟» أليس من الأفضل أن تسأله: «ما الذي تتعلَّمه من ذلك الكتاب؟» ولكن هذا السؤال يرغمنا على تحويل تركيزنا من الكفاءة ونظام احتساب الأجر بالساعات إلى الفعالية والتعلُّم وزيادة رأس مالنا الفكري. والتركيز يبعث برسالة مختلطة لأعضاء فريق الشركة: يقول الشركاء إنهم يتفهمون أهمية رأس المال الفكري والابتكار والإبداع؛ إلا أنهم غير مستعدين حقًّا لإجراء الاستثمارات الضرورية لتوليد المزيد من رأس المال الفكري واستغلاله بفعالية. ويتمثل جزء من المشكلة في أن وسائل القياس التقليدية تركز على الأمور الخطأ تمامًا (نظرًا لأن النظرية القديمة للشركات هي نظرية معيبة في حد ذاتها)، ولم نستغرق الوقت اللازم لدراسة النماذج الناجحة من مؤسسات رأس المال الفكري الأخرى حتى الآن. في الواقع، لقد طرحنا الجدلية التالية: لقد صار موروث معظم الشركات من أنظمة التقييمات وأنظمة المكافآت — نظام احتساب الأجر بالساعة وسجلات ساعات العمل وغيرها من أدوات القياس الموجهة نحو الإنتاجية — رأس مال هيكليًّا سلبيًّا في سياق التحول إلى شركة المستقبل. وكما هي الحال مع رأس المال البشري السلبي، يجب التخلُّص من هذا النوع من رأس المال العتيق من الشركة؛ لكي تستفيد الشركة من إمكانياتها الكامنة.

وبعد أن سلَّطنا الضوء على مكونات رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي الخاصة برأس المال الفكري لدى شركتك، نحوِّل انتباهنا إلى شكل من أشكال رأس المال الفكري لشركتك؛ ألا وهو رأس المال الاجتماعي، وهو الأقل استغلالًا، وربما الأقل فَهمًا والأقل استخدامًا أيضًا.

الفصل السابع

رأس المال الاجتماعي: الإنسان ليس جزيرة منعزلة

الإنسان حيوان اجتماعي.

سينيكا، مقال «الهبات»

معظم الناس يعلمون مقولة أرشميدس: «أعطني رافعة طويلة بالقدر الكافي وسوف أحرك الأرض من مكانها.» الشيء الذي ننساه دائمًا أنه قال أيضًا إنه لا يحتاج إلى رافعة فحسب، بل قال أيضًا إنه يحتاج «مكانًا للوقوف عليه». فمن دون أرضية صلبة — بما يشمل الأسرة والحي والثقافة المؤسسية المشتركة والمعايير الاجتماعية والعادات — لا يمكننا أن نحرِّك ساكنًا أو نحقِّق إنجازًا أو نصنع من أنفسنا شيئًا. ومع ذلك، وحتى وقت قريب، كان رأس المال الاجتماعي يُعدُّ من الجوانب الأساسية التي كثيرًا ما يتجاهلها أصحاب الأعمال والشركات. نحن فقط على بداية الطريق لفهم أهمية المؤثرات المجتمعية على السلوك البشري.

رون: لعل أحد أسباب تجاهل رأس المال الاجتماعي من جانب الاقتصاديين والفلاسفة السياسيين ورجال الأعمال هو الأسطورة القائلة إن الرأسمالية تعتمد على معتنقي مذهب الفردانية المهلهلين أو رواد الأعمال الذين يتحدون باستمرار الوضع الراهن بأفكار وخدمات ومنتجات جديدة تجلب معها «ريحًا لا تهدأ من رياح التدمير الخلَّاق» مدفوعة بفعل «يد خفية» لا تعترف بالبعد الشخصي.

لكن الفرد وحده ليس مؤسسة، وعمر نشاطي الشراء والبيع من عمر الجنس البشري، وليس لهما صلة كبيرة بالرأسمالية. الشيء الذي يُكسِب الرأسمالية تفرُّدًا هو حقيقة أنها روح حاكمة أو عمل مؤسسيٌّ أو جهدٌ جمعيٌّ. إنها تعتمد أكثر بكثير على النظام الاجتماعي، وهي أقوى في طابعها الاجتماعي مما يعيه أعداؤها أو أصدقاؤها أيضًا. وجوهر الرأسمالية هيكل تنظيمي يضم بين جنباته شِق العمل وشِق الأهداف وشِق القدرات والمواهب. والهيكل التنظيمي هو «بنية تطوعية» مسجلة قانونًا باسم «المؤسسة». وتسمو المؤسسة فوق حياة الأفراد وتربط الناس طوعًا بعضهم ببعض عبر الزمان والمكان بما يحقِّق تعاونًا فيما بينهم.

إن قانون الشركات أساسه قانون الأديرة؛ فالأديرة كانت أولى المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تبيع الخمور والجبن والعسل في جميع أنحاء أوروبا والعالم. يوضح مايكل نوفاك قائلًا:

> لقد حققوا ذلك، وهو أمرٌ يثير كثيرًا من الاهتمام، بأن كانوا أول من تميزوا في هذا المجال بحيث استطاعوا العيش فوق حد الكفاف؛ فقد عاشوا على ما يجنونه من أرباح. لقد كانوا مزارعين جيدين لدرجة أنهم كانوا يخصصون سبع ساعات لصلواتهم كل يوم. كانوا يستطيعون العمل سبع ساعات والصلاة سبع ساعات؛ لأنهم كانوا رجال أعمال يتمتعون بالكفاءة وقد باعوا سلعهم في دول عدة. وقد نشأ قانون الشركات من رحم قانون الرهبنة؛ لأنه كان النموذج الوحيد الذي ظل صامدًا لزمن طويل وعُني بشيء يتجاوز تدبير المعيشة. (مُقتبس في يونكينز، ٢٠٠١: ٦٢)

لا أحد يربِّي أبناءه كي يصبحوا فردانيين منغلقين. بل يربونهم من أجل العمل واللعب والقدرة على التعامل مع الآخرين مهما اختلفت خلفياتهم. يُعرِّف عالم الاجتماع جيمس كولمان رأس المال الاجتماعي بأنه:

> قدرة الناس على العمل معًا ضمن مجموعات أو مؤسسات من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛ أو بعبارة أخرى قدرة الناس على التفاعل معًا، وهو أمر ليس ضروريًّا فحسب بالنسبة إلى الحياة الاقتصادية، ولكنه مهم أيضًا لكل جانب آخر من جوانب الوجود الاجتماعي. (مقتبس في فوكوياما، ١٩٩٥: ١٠)

يعتمد اقتصاد السوق الحرة على التعاون الطوعي بين عدة مصالح متنافسة وليس على أسطورة راعي البقر المنعزل. ويوضح مايكل نوفاك على نحو مقنع النموذج الأمريكي:

> لكن ما هو النموذج الأمريكي؟ العديد من المعلقين، ليس فقط من يعيشون في أوروبا، بل أيضًا أولئك الأمريكيون الذين أصابتهم عدوى الأفكار الأوروبية ذات الطابع الاشتراكي الجمعي والمتأثرة بجان جاك روسو، يعتقدون أن ما يُهيمن على الخيال الأمريكي هو راعي البقر المنعزل الذي يمتطي حصانه في البراري خالي البال، تلك الذات الذرية المنفصلة، والجانح عن القانون الذي يفعل ما يحلو له على الحدود متجاوزًا قوانين المدينة. على النقيض، يلاحظ الزائر أن الأوروبيين يخشَون غالبًا الفرد المستقل؛ فمن الواضح أنهم يفضِّلون الأشخاص الذين تربطهم الكثير والكثير من التقاليد والعادات والرغبة الأكيدة في فعل أشياء اعتادوا فعلها.
>
> ومع ذلك ينتاب أوروبا شبح الفرد الحر الذي يتشكك في العادات والتقاليد والأعراف؛ ذلك الفرد الجماعاتي الذي لم يُحدِّد المجتمع معالمه بأكملها.
>
> لكن بالرغم من سمعة الشخصية الأمريكية، فإنها ليست المقابل الدقيق للشخصية الأوروبية. إنها ليست فردانية على نحو كامل، بل هي جماعاتية دون انخراط شديد في الحياة الاجتماعية. والجوهر الداخلي الحقيقي لأمريكا كما أدرك توكفيل منذ البداية هو فن الارتباط. ففي أمريكا، لاحظ توكفيل بعد مضي خمسين عامًا من إقرار دستور عام ١٧٨٧ أن آلاف النقابات والاتحادات والجمعيات والنوادي والمؤسسات والأخويات التي ابتكرها أشخاص مستقلون ذاتيًّا لم يعتادوا أن تفرض عليهم الدولة (أو حتى العادة) الأشياء التي يفعلونها والوقت الذي يفعلونها فيه. فقد كتب توكفيل يقول إنه إبَّان الثورة الفرنسية، لم يكن يوجد عشرة رجال في جميع فرنسا لديهم القدرة على ممارسة فن الارتباط مثلما مارسه أغلب الأمريكيين.
>
> وأضاف توكفيل أنه في علم السياسة الجديد، يُعد فن الارتباط هو القانون الأول من قوانين الديمقراطية. هذا الفن لا يخص الأمريكيين وحدهم. إنه متأصل في الطبيعة الاجتماعية للإنسان. ولا يكمن مصدره في سلطة الدولة (كما الحال في فرنسا) أو الأرستقراطية (كما الحال في بريطانيا)، لكنه يكمن في قدرة جميع المواطنين على ابتكار أنشطة تعاونية مع إخوانهم دون أن يتلقَّوا أوامر

> ممن يعلونهم. المواطن الأمريكي لا يكمن تميزه في فرديته، وإنما في ممارسته للارتباط بالآخرين. إنه كائنٌ اجتماعيٌّ من ذروة رأسه إلى أخمص قدميه. ومن هذا المنظور، يكون العامل الأساسي للصالح العام هو المجتمع المدني، ثم تأتي الدولة في المقام الثاني. (مُقتبس في يونكينز، ٢٠٠١: ٩٩–١٠٠: ٩٩–١٠٠)

حتى آدم سميث، رائد الاقتصاد الحديث والرجل الذي ابتكر مصطلح «اليد الخفية»، أدرك أهمية رأس المال الاجتماعي في تشكيل ثروات الأمم؛ ففي كتابه الأول الذي بعنوان «نظرية المشاعر الأخلاقية» (الذي نُشر لأول مرة في عام ١٧٥٩)، تبدأ الفقرة الافتتاحية لسميث على النحو التالي:

> مهما كانت درجة الأنانية المُفترَضة في إنسان معين، من الواضح أنه توجد بعض المبادئ في طبيعته الفطرية، تجعله مهتمًّا بثراء الآخرين وتجعل سعادتهم ضروريةً بالنسبة إليه، رغم أنه لا يحصل على شيءٍ منها سوى استمتاعه برؤيتها. (سميث، ٢٠٠٠: ٣)

من الواضح أن سميث أدرك أن قوى السوق الجافة لا تدفع الناس إلى التجرُّد من مشاعرهم الشخصية؛ فالحياة الاقتصادية لا يمكن فصلها عن الأعراف والأخلاق والتقاليد والعادات الثقافية التي تحيط بها. ويعرض سميث تجربة فكرية في هذا الكتاب وهي تجربة مثيرة للاهتمام: هب أنك تستطيع إنقاذ ١٠٠ مليون شخص نظير فقدانك خنصر يدك، هل ستُقدم على فعل ذلك؟ معظم الناس سيوافقون، ويشير سميث إلى أن هذا يثبت أن الناس لا يتصرَّفون دومًا بما يخدم مصالحهم الأنانية الدنيئة. عوضًا عن ذلك، نحن نرغب في ثناء الآخرين علينا كما نتطلع إلى تحقيق الاحترام الذاتي والتقدير الداخلي لأنفسنا. فنحن نريد في نهاية المطاف أن نصبح جديرين بالثناء، أو بعبارة أخرى نطمح إلى أن نكون مستحقِّين له.

من الواضح أن تطوير رأس المال البشري ليس عمليةً فردية لكنه عملية اجتماعية. فالمهارات البشرية تنمو وتتطور فقط إذا تولى أحد الأجيال تعليم الجيل الذي يليه. وفي اقتصاد المعرفة، يصبح رأس مال زميلك في العمل في مرحلة ما مهمًّا لتمكينك من الكسب مثل رأس مالك تمامًا. فإذا كان زميلُك هذا غير متعلم، فسيُوضَع سقف يقيد قدراتك. وليس أدل على فكرة تأثير رأس المال الاجتماعي — بالسلب في هذا المثال — على ثراء الأمم من كُلفة التجربة الاشتراكية. فبقياس الحلم الاشتراكي استنادًا إلى الخسارة المتكبدة فيما

يتعلق بتشكيل رأس المال البشري بما يشمل أخلاقيات العمل وريادة الأعمال والعادات والتقاليد والمخاطرة والإبداع والثقة، تلاشى الحلم الاشتراكي. تأمَّل رأس المال البشري الذي فرَّ هاربًا من هيكل رأس المال الاجتماعي السلبي في كوبا كما يخبرنا بذلك المؤرِّخ البريطاني بول جونسون:

> في الواقع، نمت الجالية الكوبية في الولايات المتحدة وازدهرت. فبحلول منتصف التسعينيات من القرن العشرين، كانت تلك الجالية قد أسَّست ٧٥٠ ألف شركة جديدة، وأصبحت من أغنى وأكثر جماعات الضغط السياسي تأثيرًا ونفوذًا بعد اللوبي اليهودي، وحقَّق أفرادها البالغ عددهم مليونَي نَسَمة إجمالي ناتج محلي يعادل أحدَ عشر ضعف إجمالي الناتج المحلي لكوبا نفسها التي كان يبلغ تعدادها السكاني ١١ مليون نسمة. علاوة على ذلك، أصبحت مدينة ميامي، وهي مركز الاستيطان الكوبي الجديد الذي يشكل روابط مع مجتمع أمريكا اللاتينية بأكمله في هذا النصف من الكرة الأرضية، مركزًا ماليًّا واقتصاديًّا وثقافيًّا وأيضًا مركزًا لاتصالات تلك الجالية، ما زاد بشدةٍ من حجم الصادرات الأمريكية من البضائع والخدمات في أرجاء النصف الغربي من العالم، ثم بعد ذلك أصبحت الولايات المتحدة في الواقع على المدى الطويل الرابح الأكبر من أزمة صواريخ كوبا. (جونسون، ١٩٩٧: ٨٦٧)

هذا هو بالتحديد سبب الإشارة كثيرًا بامتعاضٍ إلى أن فيدل كاسترو قد فعل من أجل تطوير جنوب الولايات المتحدة ما فاق بكثير ما فعلته مكيفات الهواء في تطويرها، ويساعد أيضًا على تفسير ما قاله الفيلسوف الإسباني بيدرو ساينز رودريجيز من منفاه في لشبونة منذ اثني عشر عامًا: «لكن لو أردتُ أن يسود الدستور الأمريكي في إسبانيا، لاستوردتُ الأمريكيين لا الدستور» (مقتبس في باكلي الابن، ٢٠٠٠: ٢٤١). كما أنه يفسِّر إجابةَ الرئيس الأمريكي حينذاك فرانكلين ديلانو روزفلت الذي قال حين سُئل ما الكتاب الذي كان ليضعه في أيدي الشيوعيين الروس: «ذا سيرز روباك كتالوج.»

إن الثقافة مهمة. وليست الثقافات مجرد أعراف وممارسات تُعرض في المتاحف، ولكنها طريقة خاصة لإنجاز الأشياء التي تجعل الحياة ممكنة. وتلعب المؤثراتُ الاجتماعية دورًا مهمًّا في تشكيل السلوك البشري. اعتاد المؤلف ألفين توفلر أن يصدم جماهير مؤتمرات الأعمال بسؤالهم عن التكلفة النقدية الفعلية التي يمكن أن يتكبَّدوها لو أن موظفيهم لم

يسبق لهم أن تدرَّبوا على استخدام المرحاض. لم يكن أحدٌ يعرف، لكنهم أدركوا على الفور الدعم الهائل الذي يقدِّمه نقل رأس المال البشري والاجتماعي من جيل إلى جيل. لقد بدأنا لتوِّنا إدراك أهمية رأس المال الاجتماعي، وكيف أنه يؤثر على تطوير رأس المال البشري الفردي لدى الناس، وبالطبع تطوير سلوكياتهم وأذواقهم وتفضيلاتهم كما سنبين فيما يلي.

(١) هل ثمة تفسير لاختلاف الأذواق؟

رون: إذا كنت تحب البولينج فأنا أستمتع بالجولف، وإذا كنت تفضل النبيذ الأبيض فأنا أعشق النبيذ الأحمر. دائمًا ما تشتري سيارة من طراز «فورد»، لكنني أفضل «جنرال موتورز». التفسير المعتاد لجميع هذه الاختلافات البشرية يمكن أن نجده في ترجمة المقولة اللاتينية: «ما من تفسير لاختلاف الأذواق.» لكن هل هذا صحيح؟ كيف نكتسب أذواقنا المتنوعة؟ هل الأمر مردُّه إلى العادة أو العرف أو التقليد أو شيء آخر يفسر التفضيلات الفردية وسبب تصرُّف الناس على هذا النحو أو ذاك؟ جاري أس بيكر، أستاذ الاقتصاد وعلم الاجتماع بجامعة شيكاجو الذي مُنحَ جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٩٢، لديه تفسير للتفضيلات الفردية يوضِّح جانبًا كبيرًا من السلوك البشري. ففي كتابه «سر اختلاف الأذواق»، يرى أنه في الدول الصناعية الحديثة — التي تُلبَّى فيها الحاجات البيولوجية كالطعام والشراب والمأوى على النحو الملائم — لم تَعُدْ ضرورات الحياة ترتبط كثيرًا بعادات الاستهلاك لدى الفرد العادي. يقول بيكر: «هذه الاختيارات تعتمد على الطفولة وعلى تجارب وتفاعلات اجتماعية ومؤثرات ثقافية أخرى» (بيكر، ١٩٩٦: ٣).

وإضافة إلى الجهد الرائد الذي بذله في مجال رأس المال البشري؛ إذ رأى أن الإنفاق على أشياء مثل التعليم والتدريب والرعاية الطبية وما إلى ذلك ينبغي تصنيفه باعتباره استثمارًا، وليس مجرد استهلاك مثلما اعتادت الحكومات والمؤسسات أن تفعل، أسهب بيكر، في كتابه الأخير هذا، في تعريفه لرأس المال البشري ليجسد مكونين:

> تُدمِج منهجيتي تجارب وقوى اجتماعية ضمن التفضيلات أو الأذواق من خلال مخزونين أساسيين لرأس المال. يشمل رأس المال الشخصي (ش) الاستهلاك السابق ذا الصلة والتجارب الشخصية الأخرى التي تؤثر على المزايا الحالية والمستقبلية. ويتضمن رأس المال الاجتماعي (ج) تأثيرات الأفعال السابقة من

> جانب الرفاق وغيرهم في الشبكة الاجتماعية للفرد ونظام السيطرة لديه. ويُشكِّل رأس المال الشخصي والاجتماعي للفرد جزءًا من إجمالي مخزون رأس ماله البشري. (المرجع السابق: ٤)

بعبارة أخرى، حقيقة أنك مثلًا دخنت السجائر في الماضي ستحدِّد بطريقةٍ ما أو بأخرى استهلاكك المستقبلي فيما يتصل بالتدخين، الذي يشكل حاليًّا جزءًا من رأس مالك الشخصي. لكن ما الذي يجعلك تُدخن في المقام الأول؟ ربما بسبب ضغط من جانب جماعة الرفاق التي هي جزء من رأس مالك الاجتماعي، كما يقول بيكر. جميعنا يفهم أن الإعلان الشفهي والإعلان عبر الشبكة العنكبوتية حاليًّا هو الأكثر تأثيرًا؛ فالاستبيانات الوطنية تكشف أن نصائح الأصدقاء والأسرة قبل الشراء يعتمد عليها المستهلكون بمعدل ثلاث من كل أربع عمليات شراء. وقد أسَّست الشركات المهنية الناجحة أعمالها بناءً على الإعلان الشفهي في الأغلب، وتفسر نظرية رأس المال الاجتماعي لبيكر سبب التأثير القوي لذلك:

> يرغب الرجال والنساء في أن يحظَوا بالاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية والقَبول والقوة من أسرهم ورفاقهم وغيرهم. ويشتمل الاستهلاك والأنشطة الأخرى على مكون اجتماعي رئيس يرجع في جزء منه إلى أن تلك الأنشطة تحدثُ في العلن. ونتيجة لذلك، غالبًا ما يختار الناس المطاعم والأحياء والمدارس والكتب التي يقرءونها والآراء السياسية والطعام والأنشطة الترفيهية؛ بهدف إرضاء الرفاق والآخرين ضمن شبكتهم الاجتماعية. (المرجع السابق: ١٢)

ويشير علماء النفس إلى «مبدأ العقل الجمعي» الذي ينص على أن من بين الوسائل التي نستخدمها في تحديد ما هو صحيح هو أن نعرف ما يعتقد الآخرون أنه صحيح. فالعقل الجمعيُّ محفز أساسي للسلوك الفردي، وهذا يفسِّر سبب اعتماد مؤسسات، مثل عيادات إنقاص الوزن على الالتزام الجماعي وضغط جماعة الرفاق في تغيير السلوك، كما يفسِّر سبب إصرار مسئولي التليفزيون على استخدام أصوات الضحك المسجلة في مسلسلات «السيت كوم» (كوميديا الموقف)، بالرغم من أن معظم الناس يقولون إنها لا تعجبهم. فقد توصلت التجارب إلى أن التسجيل الصوتي للضحك يجعل الجمهور يضحك لوقتٍ أطول وبمعدل تكرار أعلى مما كانوا سيفعلون في غياب ذلك التسجيل الصوتي للضحك. وغالبًا ما يضع النُّدُل بضعة دولارات على برطمانات البقشيش في بداية كل ليلة لإعطاء الانطباع أن مَنْحَهم البقشيش سلوكٌ مناسب. وكثيرًا ما يصف المعلنون منتجهم بأنه «الأسرع نموًّا»

أو «الأكثر مبيعًا» لا بهدف إقناعنا بأن المنتج أو الخدمة التي يقدمونها جيدة، ولكن ليخبرونا ضمنيًّا بأن الكثيرين يعتقدون ذلك، وهو ما يُعد إثباتًا كافيًا على ما يبدو.

تحقِّق مؤسسة حفلات «تابروير» المنزلية وفق التقديرات مبيعاتٍ تتجاوز ٢٫٥ مليون دولار يوميًّا. وهذا النجاح يمكن فهمه بسهولةٍ عندما تتأمَّل فكرة أن حفلات «تابروير» عادةً ما يُقيمها أصدقاء وليس موظفي مبيعات غير معروفين. بهذه الطريقة، تعتمد المضيفة على جاذبية وأنس ودفء وأمن والتزام الصداقة كي تبيع المنتجات. واستخدمت ماري كاي آش استراتيجيةً مماثلة عندما أسَّست شركتها لمستحضرات التجميل المعروفة باسم «ماري كاي كوزمتكس» في عام ١٩٦٣ بكامل مدخراتها البالغة ٥٠٠٠ دولار أمريكي. وعندما فارقَت الحياةَ في عيد الشكر في نوفمبر ٢٠٠١ عن عمر ٨٣ عامًا تركت موروثًا لدى شركتها التي تحقِّق مبيعاتٍ تزيد على مليار دولار أمريكي في العام؛ فشركتها جعلت من النساء مليونيرات أكثر من أي شركة أخرى في التاريخ، وبعد سقوط الشيوعية، اخترقت الشركة السوق الروسية وحقَّقت نجاحًا فيها. وفي عام ١٩٩٥، حقق كبير مديري المبيعات لدى شركة «ماري كاي» في روسيا دخلًا تجاوز ما حقَّقه الرئيس الروسي الأسبق بوريس يلتسين حينذاك. واليوم تدعم ٨٥٠ ألف سيدة في ٣٧ دولة مبدأ العقل الجمعي من أجل تحقيق الثراء لعملائهن، ومِن ثَمَّ لأنفسهن.

ثمة ميزةٌ مهمة أخرى للعقل الجمعي كما أوضح روبرت بي سيالديني في كتابه الرائع «التأثير: علم النفس الجديد للإقناع الحديث»، وتتمثَّل هذه الميزة في «أننا نستخدم أفعالَ الآخرين في تقرير السلوك الملائم لأنفسنا، لا سيما حينما نرى هؤلاء الآخرين مشابهين لنا» (سيالديني، ١٩٩٣: ١٤٢). تأمَّل المراهقين الذين ينظر الكبار إليهم كثيرًا باعتبارهم متمرِّدين ومستقلين في تفكيرهم، لكن عندما تراهم ضمن مجموعة، تدرك إلى أي مدى هم يتصرَّفون ويتحدثون ويختارون ملابسهم بطرق مماثلة لأصدقائهم ورفاقهم؛ فهم يتوافقون بقوة مع ضغوط جماعة الرفاق التي يتبعونها.

(٢) تعزيز رأس المال الاجتماعي في شركة المستقبل

رون: يشتمل رأس المال الاجتماعي للشركة على العناصر التالية:

- العملاء.
- السمعة والعلامات التجارية.

- مصادر الإحالة والشبكات.
- الموردين والبائعين.
- المساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين.
- شركاء المشروعات المشتركة والائتلافات.
- الاتحادات المهنية والانتماءات الرسمية.
- موظفي الشركة السابقين.

من بين مزايا النظر إلى رأس المال الاجتماعي للشركة بهذه الطريقة أنه يوسِّع حدود ما يمكن للشركة تعزيزه، والعوامل المدرجة أعلاه تمنح الشركة «مكانًا ترتكز عليه» على حد قول أرشميدس. في الاقتصاد القائم على المعرفة، تصبح تلك الخطوط الفاصلة بين العميل والمورد والبائع وغيرهم واهية. في الواقع، لا يهمُّ إذا كان شخصٌ — أو مؤسسةٌ ما — عميلًا وموردًا وعضوًا في مشروع مشترك في الوقت نفسه، ما دام أنه يُضِيف قيمةً في السلسلة الاقتصادية. فعلى سبيل المثال، بصفتي مؤلفًا، فأنا عميل ومراجع ومورد لدى موقع أمازون (www.amazon.com)، وآمل أن أكون من بين من يحقِّقون قيمةً في كل دورٍ من تلك الأدوار. وحيث إن أمازون قد مكنتني من لعب أدوار متعددة، تستطيع أمازون تعزيز قدرتها على تحقيق ثروة باستغلال رأس مالها الاجتماعي.

العملاء جزء مهم من رأس مال الشركة. وسنتناول هذا الأمر في الفصل الثامن، لكننا سنُناقش في هذا الفصل منهجًا جديدًا في تعزيز جميع جوانب رأس المال الاجتماعي لشركتك عن طريق استخدام نموذج الخدمة الشاملة. لكن نظرًا لأن هذا يتضمَّن جميع مكونات العلاقات الخارجية للشركة، سنُناقش هذا النموذج في النهاية. أولًا، لنلقِ نظرةً على كل مكونٍ من مكونات رأس المال الاجتماعي للشركة.

(٣) السمعة، العلامات التجارية، مصادر الإحالة، والشبكات

رون: ثمة سؤال قانوني وتسويقي مثير للاهتمام: من «يمتلك» فعليًّا علامة تجارية ما؟ هل يمكنك أن تتحكم بالفعل في رؤية الآخرين لك ولشركتك؟ هل ينبغي أن يُسمح بملاحقة عميل متذمر أنشأ موقعًا إلكترونيًّا يذم من خلاله شركتك؟ بصرف النظر عن كمِّ الشركات التي ترغب في السيطرة على الشبكة العنكبوتية، فإن الحقيقة هي أن شبكة الإنترنت لم تصنعها الشركاتُ، ولا يُمكن أن تتحكَّم فيها الشركات أكثر من التحكُّم فيها

من جانب وزارة الدفاع التي أنشأتها في الأساس. فالإنترنت جسر حوار وتواصل حقيقي يربط الناس ذوي الاهتمامات المتشابهة عبر جميع الحواجز الجغرافية. ولم يعُد لدى الشركات احتكار لما يشاهده العملاء ويسمعونه؛ فبمقدورهم حاليًّا الحصول على القصة الحقيقية عن أي منتج أو خدمة من أي عميل آخر حول العالم، والتي لا تستطيع أقسام التسويق والعلاقات العامة حجبها.

ربما أحد أفضل الأمثلة التوضيحية لمن يمتلكون علامةً تجارية فعليًّا ما حدث عندما قرَّرت شركة «كوكاكولا» التحول من مياهها الغازية القديمة (كوك القديمة) إلى مياه غازية جديدة (كوك الجديدة). حدث حرفيًّا تمردٌ من جانب العملاء، ما أثبت بما لا يدع مجالًا للشك أن العملاء هم من يقرِّرون قيمة أي علامة تجارية في نهاية المطاف. كانت «ذا سيرز روباك كتالوج» في مرحلة معينة من التاريخ علامة تجارية شهيرة. وقد اختفت الآن؛ فما إن يبدأ العملاء في النظر إلى علامة تجارية ما باعتبارها لا تضيف قيمة، تصبح طي النسيان. إن سمعة شركتك وسمعتك الشخصية، باعتبارك استشاريًّا مرموقًا وموثوقًا فيه، لا توجدان إلَّا في قلوب وعقول العملاء الذين تحظى بخدمتهم، وتُشكِّل انطباعاتهم سمعتك.

كما ذكرنا آنفًا في هذا الفصل، تُبنى معظم شركات الخدمات المتخصِّصة عن طريق التوصية أو الإحالة. ومصادر الإحالة هذه، سواء كانت مصرفيين أو محامين أو وكلاء تأمين أو وسطاء عقاريين أو محاسبين قانونيين أو عملاء مميزين أو غيرهم، يحتاجون إلى اهتمامٍ دائم بهم ومكافأتهم على إحالتهم أعمالًا إليك. وبناء هذه الشبكة من المعارف والإحالات يبدأ في مرحلة الجامعة وينبغي ألَّا يتوقف خلال المسيرة العملية للمهني بأكملها. وكما أوضح هارفي ماكاي: «لو كان جميع من في شبكتك مثلك، فإنها لا تصبح شبكة بل تصير عُشًّا من أعشاش النمل.» لكن معظم الشركات المهنية لا تستثمر بالقدر الكافي في هذا الجانب الحيوي من رأس المال الاجتماعي؛ فتطوير شبكة من الإحالات يستغرق وقتًا وموارد، وعادة ما يأتي على حساب المقاييس التقليدية للكفاءة مثل معدل الإنتاجية والربح المتحقق. وهنا أيضًا يسود السلوك ذو النظرة القاصرة على بناء رأس مال فكري للشركة.

إن أفضل مصدر للإحالات، بطبيعة الحال، هو عملاؤك المميزون الذين لديهم ولاء وحماس فعليان تجاه عرض القيمة الخاصة بشركتك. وهذا هو الحيز الذي يمكن أن يقدم فيه التخصص في مجال أو نشاط معين تعزيزًا قويًّا بحق. لقد تشاورنا مع محاسب قانوني في منطقة خليج سان فرانسيسكو (سوف أطلق عليه مارك) والذي برهن على

القوة المطلقة لرأس المال الاجتماعي في شركته؛ فقد أوجد لنفسه مكانًا في تقديم الخدمات المحاسبية والاستشارية والضريبية لأطباء الأسنان الذين يُشكِّلون نحو ٩٧ بالمائة من قاعدة عملائه. يقولون إن «الطيور على أشكالها تقع.» وأطباء الأسنان لا يشذون عن هذه القاعدة؛ فهم يعتمدون بشدة على توصيات زملائهم فيما يتعلق بشراء أو بَدْء شركة جديدة أو اقتناء معدات أو الحصول على التأمين ضد المسئولية أو اختيار محامٍ أو محاسب قانوني وما إلى ذلك. وقد اشتُهر مارك بين جميع مقدمي خدمات العناية بالأسنان على اختلافهم (كليات طب الأسنان والمصارف التي تقدِّم قروضًا للطلبة وتُموِّل العيادات الجديدة ووسطاء التأمين وشركات المعدات ... إلخ.) تمامًا مثلما اشتُهر بين أطباء الأسنان أنفسهم. ومع أنه لم يؤدِّ أعمال التسويق أو الإعلان، نما مشروعه في مراحله الأولى من ٣٠ إلى ٥٠ بالمائة كل عام (أخذ مشروعه بعد ذلك يتباطأ من حيث النمو ويرجع هذا في جزء منه إلى أنه فضَّل عدم ضم الكثيرين جدًّا من العملاء الجدد أو تنمية مشروعه بالقدر الذي يرهقه.) عندما يخبر طبيب أسنان أحد زملائه قائلًا: «إذا كنت بحاجة إلى محاسب قانوني، فمارك هو الشخص المناسب.» كانت الصفقة تتم قبل أن يلتقي حتى العميل المحتمل. وهذا النوع من التخصص والتسويق المتخصص سيصبح أكثر رسوخًا في المستقبل.

إذا راجعت المهن الأخرى، فستجد أن المحاسبة هي آخر تلك المهن التي ظهر فيها نظام التخصص للمنتسبين إليها. فقد بدأ الأطباء يتخصصون في الأربعينيات من القرن العشرين، والمحامون في الخمسينيات من القرن نفسه. واليوم، ميكانيكا السيارات ومتاجر الحيوانات الأليفة ومحال اللُّعب جميعها أصبحت متخصصة. وعلى عكس معظم المحاسبين القانونيين — الذين لا يجمع بين عملائهم سوى كونهم عملاء — يستفيد مارك من القوة الهائلة لرأس المال الاجتماعي كي يزيد من قدرة شركة على تحقيق الأرباح. لقد مكَّنه نشاطه المميز في أوساط طب الأسنان من توسيع نطاق تأثيره وموقعه الاجتماعي بما يتجاوز ما كان يستطيع تحقيقه في شركة أكثر تنوعًا.

ثمة شركةٌ أخرى ناجحة استطاعت الاستفادة الكاملة من تعزيز رأس المال الاجتماعي عن طريق خلق سوق افتراضية يمكنك أن تصبح فيها مشتريًا وبائعًا في الوقت نفسه. هذه الشركة هي «إيباي»، موقع المزادات الأول على شبكة الإنترنت. أسَّس هذه الشركة بيير أُميديار الذي كانت خطيبته تهوى جمع ماكينات حلوى «بيز»؛ حيث فكر بيير في طريقة مبتكرة تساعدها على التعامل مع من لديهم هواية جمع عبوات الحلوى. اليوم صار لدى «إيباي» أكثر من مليونَي عضو يضعون على الموقع أكثر من مليون عرض يوميًّا، ما أعطى نشاط بيع السلع المستعملة معنًى جديدًا.

بول: إن الفرصة التي بانتظار شركات الخدمات المهنية هائلة، ومع ذلك لا يستفيد منها سوى القلة القليلة. إنها مسألةٌ تتعلق بنمط التفكير. والتغيير المطلوب في هذه الحالة هو أن ترى شركتك ناديًا تنتمي إليه مجموعة حصرية من الأعضاء (وهم عملاؤك). وهذه الرؤية المختلفة هي عينها نمط التفكير الذي يقف وراء نجاح «إيباي» و«أمازون» على وجه الخصوص.

في اللحظة نفسها التي يتغيَّر فيها تفكيرك على هذا النحو، ستدرك أهمية هذا الأمر؛ وهو ما يعني أنه لا يوجد بديلٌ سوى البحث بانتظام عن طرقٍ تضيف قيمةً لأعضائك (عملائك). وسوف تحتاج قبل هذا وذاك إلى التواصل معهم كثيرًا، ثم تتوغل في المسألة أكثر بأن تطرح على نفسك السؤال التالي: لماذا لا أمنحهم مكانًا (افتراضيًّا أو فعليًّا) لزيارتي؟

سوف تذهل حين تدرك عدد الشركات التي تؤدي أشياء رائعة مع عملائها، ثم لا تعزز هذا «داخل النادي». تأمَّل تلك الفكرة البسيطة (ثم تحرك بناءً عليها) التي تلتقي فيها أعضاءك (عملاءك) في أمسية كل شهر؛ حيث يُخبر أحد عملائك الحضورَ بالأشياء الرائعة التي فعلها معك من أجل حلِّ مشكلة ما أو بهدف الارتقاء بعمله إلى مستوًى جديد. وإذا كان هذا الأمر شديد الصعوبة بالنسبة إليك (رغم أنه ينبغي ألا يكون كذلك)، فعلى الأقل افعل هذا في الحيز الافتراضي لموقعك الإلكتروني ومن خلال التواصل المستمر عبر البريد الإلكتروني مع عملائك. أليس أمرًا رائعًا أن أتلقى كل أسبوع (أو كل يوم في هذه الحالة) رسالةً في صندوق الوارد من شركتي للخدمات المهنية تقول: «لاحظنا أن هذا الأمر وذاك يثيران الاهتمام هذا الأسبوع وفعل العديد من عملائنا هذا وذاك.» معظم ملاعب الجولف تؤدي هذا الأمر أفضل من شركات الخدمات المهنية. نحن لا نتحدث هنا عن الرسائل الإخبارية، بل عن الوصول إلى العميل بطريقة فريدة وخاصة. ونكرر هنا أن الفرصة التي بانتظارك هائلة.

(٣-١) الموردون والبائعون

رون: غالبًا ما لا نرى أن هؤلاء الذين ندفع لهم المال قادرون على إضافة قيمة تتجاوز ما نشتريه منهم. ومع ذلك، فإن المؤسسات التي تتعامل معها شركة ما أحيانًا ما يكون لديها قدرةٌ هائلةٌ على تحقيق الثراء عندما يُنظر إليها باعتبارها جزءًا من رأس المال الاجتماعي لتلك الشركة. الموردون أمثال الاستشاريين والمحاسبين القانونيين (أو المحامين) والمخطِّطين الماليين والوسطاء العقاريين ومديري الجنائز والعلماء والأطباء

وسماسرة الأسهم المالية ووكلاء التأمين والأطباء البيطريين والجمعيات الخيرية وغيرهم، جميعهم يقدِّمون فرصًا للشركات من أجل تصميم برامج تسويق مبتكرة ومبدعة. فربما تُعقد ندوة مشتركة مع أي من المهنيين السابقين أو يُكتب مقال مشترك في إصدارتهم النقابية.

الرسائل الإخبارية أيضًا مورد غير مستغل بالقدر الكافي لمورديك وبائعيك؛ إذ تفرض بعض الشركات رسمًا للحصول على رسائلهم الإخبارية استنادًا إلى نظرية مفادها أن الأشياء التي يحصل عليها الناس بصورة مجانية لا يُقدرون قيمتها. ثمة شركات أخرى تُرفقها باتفاقياتها ثابتة السعر، لكن هذا التصور يُخيف معظم المهنيين الذين يعتقدون أن من السخف فرضَ رسمٍ مقابل جزء من أدبيات التسويق لدى الشركة. غير أن هذا هو عين الهدف. فعندما تفرض شركةٌ ما رسمًا على رسائلها الإخبارية، ربما تتضمن تلك الرسائل قيمةً فعلية وليس مجرد سرد للقانون الضريبي الذي أقرَّ مؤخرًا والذي لا يهتمُّ أحد بقراءته من الأساس. إذا كانت الرسالة الإخبارية لشركة ذات قيمة بحق، فإن الموردين والبائعين سيدفعون مقابلًا للمساحة الإعلانية من أجل عرض منتجاتهم وخدماتهم. الغالبية العظمى يَرَوْن أن هذا الأمر غير احترافي، ولكن المحك الحقيقي هو ما يكون لدى العملاء الاستعداد والقدرة على دفع مقابل من أجله، والشركات التي تقدِّم هذا النوع من الرسائل الإخبارية، يُقدِّر العملاء لها هذا الأمر. علاوة على ذلك، سيُقدِّر عملاء شركتك فرصة الإعلان عن منتجاتهم وخدماتهم لقاعدة عملائك الممتازين، تمامًا مثلما تُقدِّر العملاء الذين يحيلونهم إليك. والسبب وراء عدم شيوع هذا الأسلوب المبتكر هو أننا مقيدون بنمط التفكير البالي الذي يرى أن هذا الأسلوب غير احترافي.

(٣-٢) المساهمون وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين

رون: معلومٌ أن الشركة تدين بمسئوليتها الائتمانية لملاكها وغيرهم من حاملي الأسهم الذين لديهم اهتمام ببقائها مثل المصرفيين وملاك العقارات وغيرهم من الأطراف الذين قدمت لهم التزامات. والمجتمعات التي تقع فيها الشركة لديها دور في نجاحها. لا أقول إن أصحاب المصلحة الخارجيين لا بد أن يكون لهم قرار في قيادة الشركة، فقط أقول إن لديهم اهتمامًا ثانويًّا بمجتمع أعمال ناجح. ونظرًا لأن شركة الخدمات المهنية تؤثر تأثيرًا مباشرًا على نجاح الكثير من الشركات في المجتمع، فإن نطاق تأثيرها ضخم للغاية.

فالشركات على اختلاف أحجامها بحاجة إلى أن تكون نشطةً ومرئيةً في مجتمعاتها، سواء من خلال العمل ضمن مجالس إدارات المؤسسات الخيرية أو منح أفراد فرقها إجازة يشاركون خلالها في أنشطة خيرية محلية.

أذكر أنني ذات مرة قرأتُ أن شركة «نوردستروم» كانت تقدم تبرعات لجمعيات خيرية محلية مختلفة في المجتمع قُبيل افتتاح متجر جديد؛ وذلك حتى تصبح ظاهرة باعتبارها جزءًا نشطًا من المجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك قبل أن تفتح أبواب متجرها للجمهور بوقت طويل. وقد أثمر هذا عن تشكيل رابطة مع المجتمع وأظهر التزام «نوردستروم» بالحفاظ على سمعتها كمؤسسة جيدة تتمتع بالمواطنة.

(٣-٣) شركاء المشروعات المشتركة والتحالفات

رون: بينما تسعى الشركات لتقديم تجربة «المتجر الشامل» لعملائها، تزداد حقيقة أنه لا يمكن لشركة أن تلبي جميع الاحتياجات وضوحًا؛ ومِن ثَمَّ فإن المشروعات المشتركة والتحالفات مع المهنيين الآخرين تزداد شيوعًا، ربما كنهاية لنموذج الشركة الحقيقية المتعددة المجالات. تأمَّل مثلًا استخدام شركات الطيران للائتلافات مثل برنامج «تحالف ستار» التابع لشركة «يونايتد إيرلاينز»، حيث تتشارك الشركة مع شركاء معينين رحلات الطيران والبوابات والأسعار وأميال المسافر الدائم وغير ذلك من عناصر البنية الأساسية. ومن منظور تاريخي، كانت الشركات المحاسبية رائدةً في حركة التحالفات؛ إذ إن القواعد التنظيمية المهنية في معظم الدول اشترطت أن تكون الشراكات وطنية (أو بعبارة أخرى أن تكون مملوكةً من قِبَل أحد مواطني الدولة). ونتيجة لذلك، انطلقت الشركات المحاسبية الكبرى نحو العولمة من خلال تشكيل تحالفات، وذلك استجابة لاحتياجات عملائها الدوليين الذين اشترطوا الجودة والاتساق في مستوى الخدمة.

سايروس فريدهايم وهو استشاري لدى شركة «بوز–ألن» ومؤلف كتاب «منشأة التريليون دولار: كيف ستُحوِّل ثورة التحالفات مجال الأعمال العالمي»، يوضح بإيجاز أسباب نجاح التحالفات:

> يمكن أن تكون التحالفات طريقةً مربحةً للتوسُّع في نشاط تجاري معين. ففي حالة الاستحواذ أو الاندماج، ينتقل إلى حوزة الشركاء الغثُّ والثمين، والجميل والرديء، والأنشطة التجارية المناسبة وغير المناسبة، وكل ما هو مربح وغير

مربح، والقدرات الأساسية، وفروع الشركة ذات الأداء الجيد وتلك غير المرغوب فيها كفرع في الصومال مثلًا. وأي مشكلات أو مسئوليات أو سلبيات أو أنشطة لم تُنجِزْها الشركة التي استحوذت عليها تصبح خاصتك من أول يوم استحوذت فيه على تلك الشركة.

من خلال التحالفات، يمكنك أن تنتقي الأجزاء التي ترغب فيها وتترك الأخرى كمن ينتقي من الذبيحة أفضل ما فيها من اللحم تاركًا الكبد والحوافر. فالتحالفات تتمحور حول الجمع بين قدرات الشريكين أو الشركاء؛ بحيث نستفيد من قوتك في السوق وأنت تستفيد من تقنياتنا، أو نستفيد من خفضك للتكلفة وتستفيد أنت من توزيعنا لك. نحن نفعل مثلما فعلت «بيبسي» و«ليبتون» مع الشاي المثلج؛ إذ تولت «بيبسي» التوزيع و«ليبتون» الإنتاج. (فريدهايم، ١٩٩٨: ٤٢)

استخدمت «وول مارت» هذه الاستراتيجية بتأجير أماكن في متاجرها لـ «ماكدونالدز». وهذا لم يقلِّل فحسب من التكلفة الداخلية لإدارة كونترات الوجبات الخفيفة، لكنه حقق أيضًا تدفقًا نقديًّا مستمرًا؛ وكلما ارتفعت مبيعات «ماكدونالدز»، زاد إيراد كل قدم مربعة من المتجر، كما أدى هذا أيضًا إلى زيادة معدل زيارات العملاء للمتجر، ولا شك أنه أدى إلى دخول عملاء إلى متجر لم يكونوا ليدخلوه لو كان الأمر على غير هذا النحو. واليوم، صار في أكثر من ٨٠٠ متجر من متاجر «وول مارت» مكان مخصص لـ «ماكدونالدز». لم يكن هذا تعزيزًا فعَّالًا لرأس المال الهيكلي (المباني) لشركة «وول مارت» فحسب، بل دعم كذلك تحالفًا عزز رأس المال الاجتماعي.

أيضًا عززت شركة «تشارلز شواب» رأس مالها الاجتماعي عن طريق تشكيل تحالف مع أكثر من خمسة آلاف استشاري مالي مستقل في شبكة تُطلق عليها «شواب انستتيوشنال» تتولى إدارة أصول تتجاوز قيمتها ١٠٠ مليار دولار أمريكي. أُنشئت شركة «شواب» استنادًا إلى استراتيجية استثمار قوامها «افعلها بنفسك» حتى علمت في فترة الثمانينيات من القرن العشرين من خلال أبحاث السوق أن نسبةً كبيرةً من المستثمرين كانوا يرغبون في المشورة فيما يتعلق بإدارة شئونهم المالية.

بول: بطبيعة الحال يوجد بُعد آخر للتحالفات تغفل عنه معظم الشركات المهنية مع الأسف الشديد. إنه يتعلَّق باتخاذ موقف يتَّسم بروح المبادرة تتولى الشركة بموجبه تسهيل

التحالفات بين العملاء. ولتسليط الضوء على هذه النقطة، تأمَّل السؤال التالي لبرهة: «مَن مِمَّن تعرفهم لديه اتصال بمشروعات وشركات وإمكانات أكبر للتأثير في مجال الأعمال مقارنة بغيره؟» أرجو أن يكون جوابك «لا أحد سواي.» فلا أجد مهنة لديها قدرة على التأثير في مجال الأعمال أكثر من مهنة المحاسبة. المشكلة الحقيقية التي لديَّ هي أن عددًا ضئيلًا نسبيًّا على ما يبدو من المحاسبين هم من يفهمون بحق هذا الأمر. وقلة قليلة للغاية مِمَّن يعملون في مؤسسات عامة هم من يتصرَّفون كما لو كان الحال كذلك.

وعلى وجه الخصوص، يمتلك المهنيون الذين يعملون في مؤسسات عامة القدرةَ على «الجمع» بين العملاء بطرق مثيرة بحق، لكن قلة قليلة للغاية هي من تفعل ذلك. لتسليط الضوء على هذه النقطة، تأمَّل متجر نبيذ رائع في كوينزتاون في نيوزيلندا أسعدني الحظ بزيارته في مارس ٢٠٠٢. كان متجر النبيذ هذا من الطراز الممتاز؛ إذ فاز منتجه المصنوع من العنب الأحمر بالميدالية الذهبية العالمية في معرض النبيذ الذي أُقيم في لندن العام الماضي. ويُباع نحو ٥٠٪ من إنتاج المتجر مباشرة لزائريه الذين يبلغ عددهم نحو ١٢٥ ألفًا كل عام، ويُباع المتبقي من الإنتاج لمنافذ البيع المحلية وفي أنحاء العالم.

يتلقى الزائرون الذين يفدون إلى متجر النبيذ دعوة ورقية خاصة مع فاتورة حسابهم. هل تستطيع أن تتخيل الغرض من هذه الدعوة؟ كي نساعدك في هذا، تخيل أن المتجر عميل لديك وأن المطعم المحلي عميل لديك هو الآخر. هب أن المطعم يشتري نبيذًا من مصادر عدةٍ بما فيها متجر النبيذ المذكور أعلاه. حسنًا، من الواضح أنك كمحاسب (أو بالأحرى كاستشاري أعمال) مهتم بالتأكد من أمرين: الأول أن متجر النبيذ عميلك يبيع الكثير من نبيذه للمطعم؛ والثاني أن المطعم عميلك يستفيد بدرجة ما من الـ ١٢٥ ألف زائر الذين يفدون إلى متجر النبيذ لتناول الغداء سنويًّا. أضف اثنين إلى اثنين واحصل على أربعة! يجب أن يكون واضحًا أن الدعوة بطاقة خاصة تدعو الزائرين إلى العشاء في مقر المطعم عميلك وتنص على أنه عندما يطلبون النبيذ خلال تناولهم العشاء، فإنهم سيحصلون على ٢٠ بالمائة من سعر النبيذ (فقط نبيذ عميلك بطبيعة الحال).

هذه فكرة رائعة من أفكار «فوز–فوز»، أليس كذلك؟ فالمطعم عميلك سيحصل على المزيد من العملاء لتناول العشاء (الفوز الأول)، وعندما يأتي هؤلاء الأشخاص الإضافيون، سيطلبون النبيذ الذي يبيعه متجر النبيذ عميلك (الفوز الثاني، من نصيب العميل)؛ ومِن ثَمَّ سيحتاج المطعم إلى طلب المزيد من نبيذ متجر النبيذ عميلك (الفوز الثالث من نصيب متجر النبيذ). وبطبيعة الحال، ثمة فائز رابع هو أنت؛ إذ سيزدهر نشاط كِلا العميلين.

على وجه الخصوص، لا تجدي مثل هذه الأفكار نفعًا فحسب مع الشركات التي يسهل نسبيًّا الارتباط بها. فعلى سبيل المثال، تأمَّل تاجر السيارات الذي يملك استشاري أعماله عميلًا يعمل بمهنة جز العشب. بحق السماء كيف يمكنك أن تجمع بين هذَين الاثنين؟ ببساطة، يمكنك فعل ذلك عندما تبدأ في التفكير بطريقة مختلفة. هذا ما حدث: أبلغ استشاري الأعمال العميل في البداية أنه كان بحاجة إلى القيام بشيء مبتكر لكي يصبح مميزًا. ووافق العميل. اقترح استشاري الأعمال عليه قائلًا: «لماذا لا نُعين شخصًا يزور عملاءنا الجدد الذين ينضمون إلينا كل أسبوع ويقدم لهم خدمة جز العشب؟ إن لديَّ عميلًا يبدأ حاليًّا مشروعًا لجز العشب، وأنا أعلم أنه سيكون قادرًا على أداء تلك المهمة مرتين أو ثلاث مرات كل أسبوع مجانًا، شريطة أن يترك بطاقة يقترح عليهم من خلالها أنه في حال أعجبتهم طريقة جزه للعشب، فسيصبح جزاز العشب الدائم لهم. وبطبيعة الحال، سيقول إن أول عملية لجز العشب ستكون مجانية منك، بحيث تصبح صورتك أكثر روعة وجاذبية في أعين عملائك. وأراهن أنهم سيتحدثون أكثر عنك وسيقولون أشياء من قبيل: «لن تستطيع أن تتخيل أبدًا ما حدث بعدما اشتريت سيارة من وكالة السيارات «س» في البلدة؛ إن القائمين عليها رائعون بحق»!» راقت الفكرة لوكيل السيارات، وكذلك الحال بالنسبة إلى رجل الأعمال المختص بجز العشب، ناهيك عن استشاري الأعمال.

ينبغي عليك أن تتأمل قائمة عملائك بطريقة مختلفة تمامًا. فبدلًا من النظر إليها باعتبارها أحادية البعد، عليك أن تنظر إليها باعتبارها متعددة الأبعاد وأنت تُحدِّد العملاء الذين بإمكانهم أن يدعم بعضهم بعضًا. أو يمكنك حتى، وعلى مستوى أكثر عمقًا، أن تفعل ما اقترحناه عليك في السابق؛ انظر إلى قائمة عملائك باعتبارها ناديًا خاصًّا وأنت المضيف. ويتمثَّل جانب من مهمتك في هذا الصدد في التأكد من الجَمْع بين أعضاء النادي من أجل تعزيز الفرص التجارية المتاحة أمامهم.

من جديد، قلة قليلة من المهنيين لديهم القدر نفسه من الفرص المتاحة أمام المحاسبين والمحامين الذين يعملون في مؤسسات عامة من أجل مساعدة الناس على بناء مشروعات أفضل وأكثر ربحية بكثير. فاحرص على التشبُّث بتلك الفرصة.

رون: بينما تمضي المهن نحو الممارسات المتعددة المسارات، كما كان الحال في أوروبا لعقود، سيصبح شتى أنواع الائتلافات أكثر شيوعًا. هذا ليس معناه أن عمليات الاستحواذ والاندماج سيُستعاض عنها بالتحالفات، لكن ما سيحدث هو أن التحالفات ستصبح استراتيجية تنافسية فعَّالة أمام الشركات الأصغر حجمًا كي تقدِّم مجموعة الخدمات

نفسها التي يمكن أن يقدِّمها منافسوها الأكبر حجمًا. تأمل «الأسباب السبعة الرئيسة التي تجعل الشركات تُؤثِر التحالفات على الاستحواذ أو الحراك الداخلي»:

(١) «مشاركة المخاطر»: لا يمكن للشركات أن تتحمل وحدها التراجع المحتمل في فرص الاستثمار. شركة «إيرباص إندستريز» وهي تحالف يضمُّ شركات طيران من ألمانيا وفرنسا وبريطانيا وإسبانيا تشكَّلَتْ في الأساس لهذا السبب. وقد استخدم قطاع النفط لوقت طويل التحالفات من أجل التشارك في مخاطر الاستكشاف في مواقع مثل بحر الشمال وبحر الصين الجنوبي وأذربيجان.

(٢) «عوائق الاستحواذ»: لا يمكن للشركات أن تستحوذ على الشريك المناسب بسبب السعر أو الحجم أو الأنشطة غير المرغوب فيها أو معارضة الحكومة أو إحجام الملاك أو القيود التنظيمية. وتحالف «جنرال موتورز» و«تويوتا» ربما تتوافر فيه جميع تلك الأسباب.

(٣) «الوصول إلى الشريحة السوقية»: لا تفهم الشركات عملاءها أو ليس لديها العلاقات أو البنية الأساسية اللازمة لتوزيع منتجاتها على سوق معينة. وقد اختارت «ليبتون» شركة «بيبسي كولا» لهذا السبب.

(٤) «الفجوات التكنولوجية»: لا تمتلك الشركات جميع التكنولوجيات التي تحتاج إليها ولا يمكنها أن تتحمَّل الوقت أو الموارد من أجل تطويرها بنفسها.

(٥) «سهولة الوصول الجغرافي»: الشركات ليست في المكان الذي ترغب أن تكون فيه، ولا تمتلك الموارد التي تُوصلها إلى وجهتها المنشودة. فقد تحالفت شركة «كورنينج» مع «سامسونج» لدخول السوق الآسيوية والمنافسة فيها. في كثير من الأحيان، تعوق التنظيمات واللوائح الحكومية الوصول المباشر. والصين خير مثال على ذلك. قلة قليلة من الشركات لديها الموارد والالتزام وتصريح الدخول إلى السوق الصينية بمفردها. وترحب معظم الشركات بتشجيع (أو تفويض) الحكومة للحصول على شريك محلي.

(٦) «قيود التمويل»: لا يمكن لكل شركة أن تتحمل تكلفة تطوير أو إطلاق مشروع بمفردها.

(٧) «مهارات الإدارة»: تحتاج الشركات إلى ما هو أكثر من الموهبة كي تحقق النجاح. فشركتا «أوراكل» و«مايكروسوفت» لديهما تحالفات عديدة مع شركات تكنولوجيا ناشئة؛ حيث يقدِّمون لتلك الشركات الموهبة الإدارية وإمكانية الوصول إلى مواردها في مقابل الوصول إلى تكنولوجياتها الناشئة. (المرجع السابق: ٤٢–٤٤)

من الواضح أن العديد من تلك العوامل تنطبق على الشركات المهنية الأصغر حجمًا. في الوقت الحاضر، يبدو أن رابطة المحامين الأمريكيين تقاوم تشكيل الشركات متعددة الاختصاصات، فيما يشبه الكيفية التي حاربت بها مهنة المحاسبة في البداية شراءَ شركة «أمريكان إكسبريس» لشركات محاسبية. ومع ذلك، ستسود السوق في نهاية المطاف، فالمستهلك هو المتحكم في الأمر وهو يحتاج إلى شركات مالية ومحاسبية وقانونية متكاملة الخدمات. ويُعدُّ موقف رابطة المحامين الأمريكيين بمنزلة رؤية قاصرة للعالم لا طائل من ورائها. بإيجاز، المحاسبون والمحامون ليسوا بدلاء بقدر ما هم عناصر تكميلية أشبه بالسيارات والإطارات والنقانق والخردل وشركات الطيران والفنادق.

(٣-٤) الاتحادات المهنية والانتماءات الرسمية

رون: ناقش ريك باين، مؤسس ائتلاف «برينسيبا»، آراءه المتعلقة بالاتحادات المهنية في مجلة الأعمال الأسترالية «بي آر دبليو»:

> ما دامت الشركات المستقلَّة الأصغر حجمًا قادرة على تقديم جميع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركات المنافسة الأكبر حجمًا، فإنها ستزدهر في هذه البيئة وستصنع لها مكانًا مربحًا جدًّا في السوق، ومن وجهة نظري ستحتفظ بهذا المكان.
>
> السر هنا يكمن في عبارة «قادرة على تقديم جميع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركات المنافسة الأكبر حجمًا.» وإحدى طرق القيام بهذا هي أن تصطف شركتك مع شبكة تمنحك إمكانية الوصول إلى مجموعة أوسع وأكبر من الخدمات التي يمكن أن تجعل بها شركتَك شركةً متعددة الاختصاصات. وأعتقد أن أفضل شكل لهيكل شركات الخدمات المهنية في المستقبل من حيث القابلية للنمو والتطوير سيتحقق من خلال الشبكات الرسمية. بعبارة أخرى، إذا لم تكن ضمن شبكة، ستصبح منافسًا لواحدة.
>
> وإذا كنت ضمن شبكة، فالأفضل أن تستفيد من جميع المزايا التي يوفِّرها لك هذا؛ وذلك لأن مجرد استمرارك في تقديم ما قدمته لعملائك في الماضي لن يفي بتوقعاتهم واحتياجاتهم. (مقتبس في بيكر، ٢٥٤–٢٥٥)

يوجد الكثير من الشبكات في مهنة المحاسبة اليوم، ويمكن للشركات أن تنضم إليها كي تقدِّم مجموعة أوسع من الخدمات في سوق جغرافية واسعة؛ فتوجد شبكات مثل «بي دي أوه سيدمان» و«بي كيه آر إنترناشيونال» و«دي إف كيه» و«ماكجلادري نتوورك» و«مور ستيفيز» و«آي جي أيه أف» و«سي بي أمريكا» و«ليدينج إيدج» و«برينسيبا» وغيرها. والانتماء لأي واحدة منها طريقة ممتازة لزيادة جانب التأثير لدى الشركة وتعزيز رأس مالها الاجتماعي على نحو هائل. لا تتشارك الاتحادات في العملاء والمشروعات فحسب، ولكنها تتشارك أيضًا في التعليم وأفراد الفريق والتسويق وغير ذلك من مهام تشغيل أي شركة. إذا لم تكن شركتك ضمن تحالف حاليٍّ، فعليك أن تفكر بجدية في الانضمام لأحد تلك التحالفات. وسيحقق الاستثمار عائدًا في رأس المال الفكري الإضافي الذي ستحصل عليه.

(٣-٥) موظفو الشركة السابقون

رون: في الاقتصاد المعرفي؛ حيث يمتلك مستثمرو رأس المال البشري وسائل إنتاج الشركة، لا يكون بالإمكان الاحتفاظ بهم مدى الحياة، لكن حتى عندما يتوقَّف المشتغلون بالمعرفة عن العمل «لديك»، فإنهم يستمرُّون بالتأكيد في العمل معك. وقد أدركَت بالفعل شركات الخدمات المهنية منذ وقت طويل أن عضو الفريق السابق هو عميل مستقبلي مهم. تقول سيندي لويتون جاكسون، مدير التطوير المهني العالمي والعلاقات بالموظفين السابقين لدى شركة «باين آند كومباني»، إحدى الشركات الرائدة في مجال شبكات الموظفين السابقين: «الهدف هو بناء انتماء مدى الحياة.» وتضيف كاتي وايزر المدير العالمي للعلاقات بالموظفين السابقين في شركة «ديلويت كونسلتينج» قائلة: «موظفونا سيصبحون مؤثِّرين أينما حلُّوا مستقبلًا. نحن نزرع بذور المستقبل» (مقتبس في كانابو، مايو ٢٠٠٢: ٢٨).

يمكن أن يستفيد أفراد الفريق السابقون بطرق شتى كما أوضح سيم سيرتوجلو وآن بركويتس في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»:

إعادة التعيين ومصادر الإحالة: اعتادت الشركات الخروج عن مسارها المألوف لتجنُّب تعيين موظفين سابقين. لكن هذه دائمًا ما تكون نظرة قاصرة. فالحقيقة هي أن تكلفة إعادة تعيين موظفين سابقين تعدل ضعفَي تكلفة تعيين أشخاص جدد؛ فالمعاد تعيينهم يكونون أكثر إنتاجية في الربع الأول من عملهم وغالبًا ما يمكثون لوقت أطول

في وظيفتهم ... ولعل ما هو أهم أن الموظفين السابقين أشخاصٌ معروفون لدى الشركة؛ ومِن ثَمَّ تتلاشى مخاطرة إساءة تعيين موظف جديد مكلِّف. والموظفون السابقون هم أيضًا مصدرٌ متنامٍ للإحالات. بل إن بعض الشركات تُقدِّم مكافأة للموظفين السابقين نظير إحالتهم لأشخاص أَكْفاء من أجل تعيينهم.

موردو رأس المال الفكري: يمكن أن يصبح الموظفون السابقون مصادر رائعة للأفكار والمعلومات ويساعدون شركاتهم السابقة في أن تبقى على اطلاع دائم بالاتجاهات والتكنولوجيات الجديدة، بل حتى فرص الاستثمار ... تُعيِّن شركة كبرى للخدمات المالية موظفين سابقين كعاملين مؤقَّتين خلال فترات ارتفاع معدلات الطلب، وتستفيد شركة أخرى من خبرة الموظفين السابقين باعتبارهم مصادر أبحاث سوقية.

السفراء والمسوِّقون وجماعات الضغط: احتمالات أن يؤثر الموظفون السابقون في الآراء الخارجية عن شركةٍ ما لا تقلُّ عن احتمالات تأثير الموظفين الحاليين لدى تلك الشركة، لا سيما إذا لم يكن قد مضى على مغادرتهم الشركة وقتٌ طويل. لذا فإن بناء علاقة تآلف مع الموظفين السابقين والحفاظ عليها من شأنه أن يعزِّز سمعة الشركة وعلامتها التجارية وتأثيرها ... تتَّجه [بعض] الشركات نحو استخدام شبكات موظفيها السابقين كوسيلة منخفضة التكلفة للمنتجات الجديدة وحملات التسويق. (سيرتوجلو وبيركويتش، يونيو ٢٠٠٢: ٢٠–٢١)

إن تأسيس شبكة موظفين سابقين والاحتفاظ بها تتجاوز مجرد إرسال دليل الشركة من وقت لآخر وتصميم موقع إلكتروني يتضمن إعلانًا بالوظائف المتاحة في الشركة. فينبغي أن تتضمَّن تلك الشبكة عرض القيمة الخاص بها وأن تمنح الموظفين السابقين مبررًا للاستمرار فيها، مثل مشاركة رأس المال الفكري والبرامج التثقيفية المدعومة وتوجيه دعوات لحضور فعاليات الشركة والمناسبات الخاصة.

(٣-٦) التفكير في تأسيس جامعة

رون: تعتقد كثير من الشركات أن لديها كمًّا وفيرًا من رأس المال الفكري تستخدمه داخليًّا في تدريب أفراد فرقها، فلماذا لا تعزِّز رأس المال الفكري هذا بحيث يصل إلى العالم الخارجي وتؤسِّس جامعة؟ بدءًا من جامعات في «ديزني» و«موتورولا» و«نوردستروم» وصولًا إلى مركز ريتز كارلتون للقيادة وبرامج تطوير القادة لدى شركة «جنرال إلكتريك»،

وجدَت جميع تلك الشركات أن تقديم فرص تعليمية لعملاء الشركات ومصادر الإحالة وشركاء التحالفات وما إلى ذلك هو طريقة ممتازة لتوسيع مجال تأثير الشركة. إضافة إلى ذلك، وكما يوضِّح بيتر دراكر، سيُصبح التعليم المهني المستمر أحد أضخم المجالات في القرن الحالي؛ حيث تزداد صعوبة بقاء المشتغلين بالمعرفة على اطلاع دائم بالتطورات الحالية في مجال تخصصهم. وقد أسَّست شركات أخرى معاهد بحثية لتقديم التفكير الرائد والأكثر تطورًا في شتى الجوانب.

وتؤسس «دوبكينز آند كومباني»، وهي شركتنا الكائنة في مدينة بافلو في نيويورك جامعتها الخاصة كي تقدم تعليمًا في مجال التجارة والأعمال لعملائها. وقد قدَّم مارك كوزيل، مدير خدمات التوظيف لدى «دوبكينز»، تفاصيل بخصوص هذه المؤسسة في الأجزاء التالية:

لمحة تاريخية عن جامعة دوبكينز

اعتادت «دوبكينز آند كومباني أل أل بي» تقديم ندوات عمل متنوعة للعملاء الحاليين والمحتملين. وقد شملت الموضوعات «تخطيط التوارث» و«تدريب الإدارة المالية» و«تطوير الأعمال» و«التحرش الجنسي والتعيين». بعض الجلسات كانت بأتعاب رمزية، بينما قُدمت أخرى كوسيلة لتوجيه الشكر للعملاء (بعبارة أخرى، شعرنا بخجل شديد منعَنا من أن نطلب منهم أتعابًا). وقد وجدنا أن تلك الندوات حازت إعجاب عملائنا وكانت تثقيفية ومهمة لكثير منهم. ونتيجة لذلك، أسست «دوبكينز آند كومباني» جامعة دوبكينز، وهي مركز تعليمي تفاعلي لجميع المستويات الوظيفية في الشركات العائلية. ومن خلال عقد تلك الندوات برعاية جامعة دوبكينز تمكنًّا من تحسين محتوى الندوات وتقديمها باستمرار وبتكلفة ثابتة لعملائنا.

(أ) لِمَ الحاجة؟

لدى الشركات التجارية المملوكة للعائلات مجموعة متنوعة من الاحتياجات المختلفة والمحددة جدًّا. ومع ذلك، فإن معظم التدريب الذي تقدمه شركات التدريب المتخصصة معمَّم ومصمَّم لجعل الشركات الصغيرة تُدار مثل الشركات الكبيرة الحجم. كما أن شركات التدريب الوطنية تأتي وتُحاضر لبضع ساعات، ولكنها لا تقدِّم أي متابعة للتنفيذ. وهذا

يعني عادة أن أي أفكار جيدة مقدمة للشركات الصغيرة تُنسى بعد أسبوع من التدريب. بالإضافة إلى ذلك، فإن الصراع الكبير الذي يواجه العديد من الشركات المملوكة للعائلات هو الافتقار إلى الموارد والموظفين اللازمين لتنفيذ التغييرات التي تروج لها هذه الشركات التدريبية.

وقد نبعت الحاجة الأكثر أهمية مباشرة من أصحاب الأعمال. كانت شركة «دوبكينز آند كومباني» في خضم تأسيس مؤسسة استشارية في مجال التصنيع. وقد شكَّلنا مجلسًا استشاريًّا يتألَّف من أصحاب الأعمال التجارية لشركات التصنيع كي نتمكن من تحديد رغباتهم واحتياجاتهم. كنا نظن في البداية أننا يمكن أن نوفر المساعدة والمعلومات المتعلقة بكفاءة التشغيل، ومراقبة المخزون، ومشكلات المصانع بوجه عام. ولكن بعد الاستماع إلى آراء مجلسنا الاستشاري، أدركنا أن حاجتهم الملحة للمساعدة كانت في إضافة قيمة لعملائهم. وكانت هذه الشركات «بالفعل» تُنتِج بفاعلية؛ لأن هذا هو ما كانت تُجيده. ولو أرادوا أن يكونوا أكثر كفاءة، فقد كان هناك عددٌ من مستشاري التصنيع القائمين بالفعل، والذين كانت لديهم سجلاتٌ أثبتت كفاءتها في مساعدتهم في تحسين الفعالية. إن ما أراده أصحاب الأعمال هو رأس المال الفكري وموردٌ يتفهم قضايا الأعمال الصغيرة للمساعدة في تدريب موظَّفيهم.

وأخيرًا، فإن الشركات التجارية المملوكة للعائلات لا تتمتع عادةً إلا بقدر ضئيل من الدعم الداخلي لرأس المال البشري. والعدد القليل من الموظفين المتخصصين في الموارد البشرية يركزون أكثر على الامتثال لقوانين العمل البشرية وقضايا الموظفين والتوظيف. وعادة ما يكون التدريب هو الوظيفة المهملة من جانب الموارد البشرية. ففي حين أنه من الأمور الشائعة جدًّا أن يكون لدى الشركات الكبيرة مراكز تعلم داخلية راسخة يسمونها الجامعات، فإن الشركات المملوكة للعائلات لا تستطيع عادة أن تقدم النوع نفسه من مراكز التعليم لموظفيها؛ فتكون النتيجة إرسال موظفيها إلى دورات تدريبية خارجية تعتمد عادة على وجهات نظر الشركات الكبيرة، أو لا تقدم أي تدريب مطلقًا، في الواقع.

الجواب هو جامعة «دوبكينز»؛ فنحن نتبوَّأُ مكانة متميزة في سوق التدريب ونلبي احتياجات التدريب من خلال التركيز على الشركات التجارية المملوكة للعائلات. في جامعة «دوبكينز»، يمكننا أن نوفر لسوق الأعمال الصغيرة المحلية فرصةً لتعزيز رأس مالها الفكري بتكلفة معقولة. كذلك نقدِّم لهذه الشركات أداةً مهمةً، ألا وهي المصدر المحليُّ الذي يوفِّر فرصةً للمتابعة لضمان تنفيذ الأفكار المتولِّدة من التدريب، ويمكن لأصحاب الأعمال

التحكُّمُ في العملية عن طريق اختيار أعضاء الفريق الذين يعتقدون أنهم سيستفيدون على النحو الأمثل من البرنامج.

(ب) تطوير المنتج

جاء اختيار موضوعات الندوات في جامعة «دوبكينز» من خلال مجموعة متنوعة من المصادر. أولًا: نظرنا إلى عملائنا. فقد طلبنا منهم تحديدًا الموضوعات التي شعروا أنها الأكثر أهمية للنهوض بمهارات أعضاء فريقهم. كان مصدرنا الثاني جامعات الشركات العريقة. لقد بحثنا في الجامعات الحالية، وعروض دوراتها، ومدى نجاح أو فشل هذه الدورات. وأخيرًا، نظرنا إلى الحلقات الدراسية وبرامج التدريب الخاصة بنا وأدرجناها ضمن عملية تطوير منتجنا.

وحالما حددنا الدورات، صنَّفنا معظمها إلى ثلاثة مسارات تعليمية: مسار تعليمي لمالك النشاط التجاري، ومسار تعليمي للمشرفين/المديرين، ومسار تعليمي للمهارات العامة. كان تقديم المسار التعليمي لمالك الشركة أمرًا مهمًّا. فأصحاب الأعمال لن يحضروا عادةً الجلسات الموجهة إلى المديرين. كذلك، بمجرد أن يكون صاحب العمل منخرطًا وداعمًا للجامعة، فسيكون أكثر رغبة في إرسال أعضاء الفريق الآخرين إلى الدورات المستقبلية. وبالمثل، عندما يحضر المديرون والمشرفون ويدعمون الدورات، عادةً ما يصبحون دعاة لها كذلك. الدورات المقدمة في جميع المسارات الثلاثة موضحة في شكل ٧-١.

شكل ٧-١: الدورات المقدمة في كل مسار تعليمي

أصحاب الأعمال	مهارات عامة
• مقدمة في القيمة الاقتصادية المضافة إلى الشركات العائلية.	• التدريب على خدمة العملاء وتقديم الخدمة الرائعة.
• تدريب الإدارة المالية المتطورة للمدير غير المالي.	• تقييمات الأداء؛ تقديمها وتلقيها.
• إدارة الجودة الشاملة.	• التدريب على التواصل بفاعلية عبر الهاتف.
• كيفية بناء فريق.	• إدارة النزاعات.

- تحديث الموارد البشرية لأصحاب الأعمال.
- مخطط التعاقب الإداري لدى الشركات العائلية.
- خلق الثقافة المؤسسية.

المديرون/المشرفون

- مقدمة في القيادة.
- التحكم في الأداء.
- التواصل.
- حل المنازعات.
- التدريب.
- تكافؤ فرص العمل/التحرش الجنسي.
- التحفيز.
- مهارات الفريق/مهارات حل المشكلات.

- مهارات البيع.
- إنشاء الأعمال الإلكترونية.
- مهارات التواصل.
- التجارة الإلكترونية بين المؤسسات وبعضها.
- فعالية الاجتماعات.
- التجارة الإلكترونية بين المؤسسات والمستهلكين.
- حل المشكلات/صنع القرار.
- الاحتيال المهني وجرائم الموظفين الإداريين.
- التخطيط الوظيفي.
- أساسيات الإقراض برهن الأصول.
- إدارة الوقت.
- التوظيف في القرن الحادي والعشرين.

نحن الآن بصدد وضع جدول زمني للدورات التدريبية، وستُقدم مواد مالك الشركة والمديرين/المشرفين في شكل فصل دراسي يمتد لفترة ١٠ أشهر. تُعقد الدورات مرة كل شهر لمدة أربع ساعات. وستُقدم الدورات العامة أربع مرات في السنة في تواريخ محددة. هدفنا هو تشغيل أربع مسارات تعليمية في نهاية العام الأول، بمعنى أن يبدأ فصل دراسي جديد ربع سنوي لمجموعة جديدة. وبحلول نهاية العام الأول، سيكون لدينا أربعة مسارات تعليمية لأصحاب الأعمال، وأربعة مسارات تعليمية للمديرين/المشرفين، وأربع جلسات عامة تُجرى في الوقت نفسه. تتألَّف الجلسة «الكاملة» من ١٥ إلى ٢٠ مشاركًا.

يبلغ الاستثمار في مسارات الفصل الدراسي الواحد ١٥٠٠ دولار أمريكي لكل شخص، ويتضمنُ ذلك ١٠ دورات تدريبية. تشتمل مسارات مالك الشركة على سبع دورات «إلزامية» وثلاث دورات — يختارها مالك النشاط التجاري — من مسار المهارات العامة. يتضمَّن مسار المديرين/المشرفين ثماني دورات «إلزامية» ودورتين إضافيتين من مسار المهارات العامة. سعر الدورات الفردية هو ١٩٥ دولارًا لكل دورة.

(ج) الفوائد

بالنسبة إلى الشركة، ثمة العديد من الفوائد لإنشاء هذا البرنامج. أولًا: سوف نحصل في الواقع على أجر مقابل الندوات وورش العمل التي نقدمها. نحن كمحاسبين نميل إلى منح رأس مالنا الفكري مجانًا، ولكن ثمة قيمة هائلة لعملائنا. وستساعد جامعة «دوبكينز» في بناء استراتيجية تسعير ثابتة لبرامجنا.

ثانيًّا: يمكن أن تكون جامعة «دوبكينز» مكانًا لتدريب أعضاء فريقنا الداخلي. في أفضل الحالات، نود أن ندرب من ١٥ إلى ٢٠ موظفًا من العملاء في كل دَورةٍ. يمكن لأعضاء فريق «دوبكينز آند كومباني أل أل بي» الذين لم يَدرسوا برنامجًا معينًا في المنزل حضور الجلسات مستكملين المقاعد المتبقية التي يتراوح عددها بين ٥ و١٠ مقاعد، وفي الأساس، سيُدفع للشركة مقابل ما نبذله من مجهودات في مجال التعليم المهني المستمر. وقد صُمِّم العديد من البرامج حول الأنظمة التي طبَّقناها بالفعل في الشركة، ومنذ ذلك الحين ساعدنا بعض عملائنا في التطبيق. وهذا يمنح أعضاء فريقنا أيضًا مزيدًا من الإلمام بجامعة «دوبكينز» حتى يتمكنوا من المساعدة في تسويق هذه الخدمة لعملائنا الحاليين والمحتملين.

ثالثًا: بما أن هذا المفهوم فريد من نوعه، فبإمكاننا استخدام جامعتنا كميزةٍ في جهودنا التوظيفية؛ مما يتيح لأعضاء الفريق المحتملين أن يعرفوا أننا نريد الاستثمار في حياتهم المهنية من خلال إدخال تحسينات قوية على المهارات الوظيفية.

رابعًا: لقد زدنا من البيع المتبادل لخدماتنا. فبناءً على الموضوعات المطروحة، يتمثل العديد من الإدارات لدينا في: الضرائب، واستشارات قادة الأعمال، والاستشارات الإدارية، والاستشارات الحاسوبية، والتعيين، واستشارات الموارد البشرية. كل واحدة من هذه الإدارات لديها الآن فرصة أقوى في تلقي مشروعات إضافية بناءً على نجاح برنامجها. يمكن تقديم كل برنامج كجلسة عمل مستقلة إلى عميل فردي بسعر ثابت. ويمكن لجهود تطوير الأعمال المبذولة من جانب فريق الاستشارات الإدارية لدينا تقديم دورات المسار العام بانتظام لعملاء تطوير الأعمال. وهناك عملاء تطوير الأعمال في عدة مستويات بناءً على مستوى مشاركتنا. تقدم بعض المستويات دورات كجزء من الرسوم الشهرية، بينما تقدم المستويات الأخرى خصومات على الدورات.

عمومًا، فإننا نرى أن جامعة «دوبكينز» لديها إمكانات هائلة. فمن منظور داخلي، نحن لدينا ١٢ عضوًا في الفريق من سبع إدارات معنية بالجامعة؛ مما سيساعد في

الارتقاء بالبرنامج. نحن بصدد زيادة مستوى الالتزام لأعضاء فريقنا من خلال تقديم هذه البرامج غير التقليدية بصفة منتظمة. أما من المنظور الخارجي، فإننا نقدم مفهومًا فريدًا من شأنه أن يميزنا عن الشركات الأخرى. نحن قادرون على تقديم مجموعة متنوعة من خيارات التدريب للشركات من خلال تشغيل مسارات الفصل الدراسي، وتقديم كل برنامج على حدة وتقديم برنامج خاص بالعميل. وأخيرًا، فإن تسويق الجامعة للمجتمع، فضلًا عن نظام تغذية قوي من خلال عملاء تطوير الأعمال يوفران فرصة أكبر للنجاح. هذا هو المفهوم الذي نأمل أن نرى به معهدنا المهني بحيث يرى مجتمع الأعمال بوجه عام أن المحاسب القانوني هو مستشار الأعمال «الشامل».

رون: من الأمثلة الممتازة لمعاهد الأبحاث معهد «ماكنزي» العالمي، القائم لبحث الأمور التي تصل إلى ما هو أبعد مما إذا كانت أي شركة سوف تشتري أحد عروض «ماكنزي» للخدمات الاستشارية أم لا. فيعمل شركاء «ماكنزي» — وهم عادةً أفضل المفكرين — على تقديم زمالات لمدة عام واحد في المعهد، ويقيسون الاقتصاد العالمي من أوسع منظور يمكنهم إيجاده. فيما يلي وصف جيمس أوشي وتشارلز ماديجان لمعهد «ماكنزي» العالمي، وذلك في كتابهما «الشركات الخطيرة: المستشارون الإداريون وما ينقذونه ويخربونه من أعمال»:

> إذا اعتبرنا أن «ماكنزي» دولة مستقلة بذاتها، فإن هذا [المعهد] بمنزلة وكالتها الاستخباراتية. إنه مؤسسة بحثية جيدة التمويل تدرس بعمقٍ الاقتصاد العالمي، ثم تصدر التقارير لكل من يرغب. وهذه التقارير مجانية، لكن قيمتها لا تُقدَّر بثمن؛ فهي تحقِّق السمعة الحسنة والشهرة لـ «ماكنزي» وتساعد في تشكيل العلاقات الاستشارية التي من شأنها أن تنقل الشركة إلى القرن الحادي والعشرين.
>
> جميع الشركات الاستشارية الكبرى لديها مراكز بحثية تُصدر تقارير [نتيجة لانهيار الاتحاد السوفييتي والتحرك نحو الأسواق الحرة والخصخصة]، وما أدركناه كشركة هو أننا سنضطر إما إلى الاستثمار للحصول على معلومات أفضل وفهم أفضل لما كان يحدث في الاقتصاد العالمي ومساعدة الرؤساء التنفيذيين لدينا بالفعل، أو سيتحتم علينا أن نترك الساحة.

كان لدى الشركة خياران: إما أن تنخرط في دراسة الاقتصاد بدرجة كبيرة، وإما أن تترك المجال لجمع الأكاديميين وخبراء الاقتصاد الكلي الذين كانوا يخاطبون بالفعل قادة الأعمال في أوروبا. ما يعنيه ذلك، في نهاية المطاف، هو أنه كان سيتعيَّن عليها التخلي عن المسار الذي يمكن أن يكون مربحًا في الاستشارات المتعلقة بالاقتصاد وأن تتمسك فقط بمجال التجارة والأعمال.

كان بعض الشركاء في حيرة من أمرهم. فقد كانوا يتساءلون: «لماذا يجب أن تنفق «ماكنزي» لابتكار شيء جديد، بينما كل شيء يسير بالفعل على نحو جيد للغاية؟» يكمن الجواب جزئيًّا في شعور الشركة المتأصِّل بالفضول بشأن الكيفية التي يسير بها العالم؛ إذ إنها تسير الآن على المستوى نفسه. أما الجواب غير المعلن، كما يمكننا أن نتكهن، فهو أن الشركة لم يكن يروق لها على الإطلاق الشعور بتفوق مجموعة من الاقتصاديين والأكاديميين عليها.

لماذا الاختلاف؟ دائمًا ما يُمثل هذه تحديًا أمام الشركات الناجحة. وبالطبع، ما نخبر به عملاءنا هو أن هذا هو بالضبط الوقت الذي تستثمر فيه وتفعل شيئًا مختلفًا للحفاظ على هذا النجاح. وبعبارة أكثر دقة وتحديدًا، كنا نتناول بعضًا من دوائنا الذي نصفه للآخرين.

وهكذا وُلد معهد «ماكنزي» العالمي، وهو يعمل الآن بميزانية تبلغ نسبتُها عُشر من واحد في المائة من عائدات شركة «ماكنزي». إنه أعمق من وكالة الاستخبارات المركزية، من حيث إنه يمكنه أن يستدعي شركاءه من كل مكان في العالم من أجل تقديم خبراتهم الخاصة، ويهدف إلى التأكد من أن شركة «ماكنزي» لن تواجه أبدًا أي أسئلة لا تستطيع الإجابة عليها كالتي يطرحها الرؤساء التنفيذيون المحنكون فيما يخص الاقتصاد العالمي. قد يبدو الأمر ظاهريًّا وكأنه تمرين أكاديمي، ولكن عند اتباعه مسار [الشركة]، سيصبح بلا شك وسيلة جذب ليس فقط للعملاء المتلهفين للاستفادة من خبرات «ماكنزي»، ولكن أيضًا لمستشاري القرن الحادي والعشرين الذين يرغبون في البدء، وربما خلق حياتهم العملية، في شركة تقدم فرصًا عالمية بحقٍّ. (أوشي وماديجان، ١٩٩٨: ٢٨٨–٢٨٩)

هناك شركة في منطقة واين كونتري في مقاطعة نابا تضم معهدًا مختصًّا بأبحاث النبيذ ينشر الدراسات الاقتصادية على أعلى مستوى لتلك الصناعة، وهذه الدراسات متاحة

لجميع من يطلبونها. وقد أدى هذا إلى زيادة شهرة الشركة ومكانتها، وعزز خبرتها في صناعة النبيذ.

(٤) تلبية كل الاحتياجات: نموذج الخدمة الشاملة

رون: يقول زميلي، دان موريس، المحاسب القانوني والشريك في شركة «موريس + دانجيلو»: إن رأس المال الاجتماعي هو الأقل من حيث ما يناله من اهتمام بين كل جوانب رأس المال الفكري في أي شركة من شركات الخدمات المهنية. وقد استعار مفهومًا قديمًا للغاية من القطاع الفندقي من أجل تغيير هذا الوضع في شركته، وهذا المفهوم هو نموذج الخدمة الشاملة، المذكور في بداية هذا الفصل. في واقع الأمر، يريد موريس أن يتصل به أفضل عملائه لأي شيء يحتاجونه، في أي وقت وفي أي مكان. هذا المنطق لا يعني تقديم مركز متعدد الخدمات، بل تقديم تجربة فريدة من نوعها لعملائك. وكما قيل، فإن المورد الوحيد النادر حقًّا في اقتصاد اليوم الغني بالمعلومات والمكثف بالمعرفة هو اهتمام الناس؛ لذا صممت نموذج الخدمة الشامل لضمان أن يفكر أفضل عملائك في شركتك أولًا لأي حاجة أو رغبة قد تعرض له.

ساعدت شركة «موريس» الناس في الحصول على تذاكر مباريات «السوبر بول»، والحجوزات في المطاعم فئة الخمسة النجوم، وتذاكر المسرح، كما ساعدتهم في الحصول على خدمات السباكة، والأسقف الجديدة، والسيارة، والطبيب أو طبيب الأسنان للوافدين حديثًا إلى المدينة، وما إلى ذلك. الفكرة هي أنك تعرف بالفعل شخصًا ما في شبكتك يمكنه تلبية احتياجات العميل أو رغباته. أليس من الأفضل أن توصيَهم بشخصٍ ما في شبكتك من أجل تعزيز رأس المال الاجتماعي للشركة؟ إذا كنت تثق بالأشخاص الموجودين في شبكتك، فسيكون هذا وضعًا يربح فيه الجميع؛ حيث ستقدم شركتك قيمةً أعلى، وسيقدِّر العملاء عملَك الإضافي الذي ترسله إليهم، وسيشعرون بالرضا، وعلى الأرجح، ستكون قد تجاوزت توقعاتهم. إذا لم يستطع أي شخصٍ في شبكتك تلبية احتياجات العميل، فمن المحتمل أنهم يعرفون شخصًا يمكنه فعل ذلك. وحتى إذا ظهر أنه لا يمكن لأحد أن يشبع احتياجات العميل، أليس من الجيد أن تعرف أن عميلك يفكِّر في شركتك أولًا فيما يتعلَّق بأي شيءٍ قد يرغب فيه؟ أنت في الحقيقة تقيِّد عملاءك «بحبالٍ ناعمة»، تجعلك تتأكَّد من أنها لا تدع منافسًا محتملًا يقترب من نطاق تأثيرك.

ولتبنِّي هذه العقلية في تقديم الخدمة أثرٌ جيدٌ في رفع الوعي الجمعي لدى شركتك فيما يتعلق بأفضل العملاء لديها. فأنت تنتقل عبر المستويات التالية من أجل توفير الخدمة الشاملة:

(١) الوعي.
(٢) الألفة.
(٣) المعرفة.
(٤) الفهم.

بمجرد الانتقال إلى مستوى فهم رغبات عملائك وما يتوقون له وآمالهم وتطلعاتهم وأهدافهم المستقبلية وما إلى ذلك، يصبح من السهل توفير نموذج الخدمة الشاملة. لكنه ينطوي على بعض المخاطر؛ فهناك دائمًا احتمال عدم حصول العميل على الخدمة المتميزة؛ لذلك عليك أن تحيلهم إلى الشركات التي تعرف أنها تقدم خدمات ممتازة، لكن عملاءك هم مصدر ممتاز لتنمية هذه المهارة لديك أو هكذا ينبغي أن يكونوا. لا تدع المخاطر تطغى على فرصة تقديم نموذج الخدمة الحيوي هذا الذي من شأنه أن يعزز ولاء العملاء. ويمكنك تحصيل سعر ممتاز مقابل تقديم هذه الخدمة. كذلك فإن هذا النموذج سيعمِّق علاقاتك عبر قاعدة رأس المال الاجتماعي وسيغير طريقة التفكير في ثقافتك من شركة خدمات متخصصة إلى شركة للحلول الشاملة؛ كما سيمدك بميزة تنافسية في السوق، مما يمكن مؤسستك من التنافس بناءً على الخدمة، بدلًا من التركيز على السعر فقط. (ستتمكن من قراءة المزيد حول نموذج الخدمة الحيوي هذا؛ إذ يعكف موريس حاليًّا على تأليف كتاب يستند في تقديمه إلى خبرة شركته، وتعاليمه في هذا المجال، وستنشره مستقبلًا مؤسسة «جون وايلي آند صانز» للنشر.)

موجز ونتائج

إن رأس المال الاجتماعي لشركتك — العملاء والسمعة والعلامات التجارية ومصادر الإحالة والشبكات والموردين والبائعين والمساهمين والمعنيين الخارجيين الآخرين وشركاء المشروعات المشتركة والتحالفات والروابط المهنية والعلاقات الرسمية والموظفين السابقين — لا يمثل رافعة تساعدك في تحريك الأرض فحسب، ولكنه أيضًا يهيئ لك أرضًا صلبة يمكنك الوقوف عليها. وكما هو الحال مع الأصول الأخرى غير التنافسية، لا

يُقَيَّدُ رأس المال الاجتماعي للشركة بالوقت أو الحيز المادي؛ بل إنه في الواقع يستفيد من «قانون مِتكالف» في مجال الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي ينص على أن قيمة الشبكة تزداد بزيادة مربع عدد المستخدمين المتصلين بها؛ أي إن عدد الاتصالات يضاعف القيمة باطِّراد. فكل شخص في الشبكة الاجتماعية لشركتك هو منتج ومستهلك ومورد لرأس المال الفكري.

وتقرر نظرية جاري بيكر — وغيره ممن درسوا هذا المجال — المتعلقة برأس المال الاجتماعي الدورَ المهيمنَ الذي يلعبه في حياتنا وحياة عملائنا وشركائنا؛ إذ لا يوجد أحد في فراغ، فجميعنا متأثرون بشدة بأفراد عائلتنا وأصدقائنا وزملائنا وجيراننا وما إلى ذلك. وسوف تبدأ شركات المستقبل في الاستفادة من هذا المصدر الذي لا ينضب من رأس المال الفكري لخلق قيمة لكل من يأتي في مجال تأثيرها، وسوف تصبح أكثر فعالية في جذب نوعية الأشخاص الذين ترغب في العمل معهم وفي تطوير وضعها الاجتماعي، فضلًا عن وضعها المالي.

لقد حان الوقت لنركز اهتمامنا على أهم مكون في رأس المال الاجتماعي للشركة، ألا وهو عملاؤها.

الفصل الثامن

قائمة عملائك تُعبِّر عنك

> إنه أمر بديهي: أنت بنفس جودة — أو سوء — قائمة عملائك، بتعبير أدق: أنت بحقٍّ قائمة عملائك!
>
> توم بيترز، «٥٠ طريقة لتأسيس شركة خدمات مهنية»

دخل أحد الصيادين إلى متجر لبيع أدوات الصيد متأملًا مجموعة متنوعة من الطُّعم الأخضر والبنفسجي الزاهي. وسأل صاحب المتجر: «هل تنجذب السمكة حقًّا لهذه الأشياء؟» فأجابه: «ليس لديَّ أدنى فكرة؛ فأنا لا أبيعها للأسماك.»

رون: بناءً على المفهوم التسويقي لبيتر دراكر الذي نُوقش في الفصل الثالث، والذي ينصُّ على أن الغرض من أي منشأة هو تحقيق نتائج خارج نطاقها، يستكشف هذا الفصل ما يُعد العنصر الأهم ربما في أي شركة خدمات مهنية، ألا وهو عملاؤها. سوف نتخذ نهجًا شموليًّا لاستكشاف أهمية العملاء. ونظرًا لما يتسم به هذا الموضوع من تعقيد شديد، فقد قسَّمناه إلى الموضوعات التالية:

- ما الذي يشتريه العملاء حقًّا؟
- عرض القيمة.
- ما الذي يتخطَّى خدمة الجودة الشاملة؟
- الانتقال من مرحلة انعدام العيوب إلى مرحلة انعدام خسارة العملاء.
- قانون بيكر: العملاء السيئون يطردون العملاء الجيدين.
- القدرة على التكيف.

إذا كان ثمة درس واحد قد تعلمناه من الشركات المهنية الناجحة في جميع أنحاء العالم، فهو أن اختيار العميل والاحتفاظ به يُعتقد أنه أهم معيار يمكن أن تحققه الأعمال التجارية في سبيل النجاح الطويل المدى. وفي عالمٍ يتزايد فيه التنافس والإنتاج حسب طلب العميل والتخصُّص، لا يمكن للشركات أن تلبِّيَ كلَّ الرغبات لكل الناس؛ لذا كان من الأهمية بمكان تحديدُ العملاء المستهدفين، وما يحتاجونه، وما يريدونه، وما يتوقعونه منك، وقيمة العرض الذي ستقدِّمه لهم. ولهذا نجد أن الشركات الأكثر نجاحًا ترفض أعمالًا أكثر مما تقبل؛ لأنها دائبة في التأهيل المسبق للعملاء المحتملين، متخذةً القرار الاستراتيجي بعدم قبول أي عملاء جدد. كما أن شركات المستقبل تفكِّر في قدرتها على الأداء بطريقة مختلفة تمامًا عن المقياس التقليدي للساعات التي يمكن إعداد فواتير بها. لذلك فإننا نضع نموذجًا للقدرة التكيفية التي تمكِّن شركتك من تحقيق أقصى قدر ممكن من أرباحها استنادًا إلى قدرتها الثابتة.

(١) ما الذي يشتريه العملاء بحقٍّ؟

رون: إحدى المشكلات التي يواجهها المهنيون في فهم عملائهم فهمًا حقيقيًّا هي أنهم يميلون إلى التركيز على الجوانب الفنية لما يقومون به من أجل العملاء، بدلًا من التركيز على كيفية استفادة العملاء مما يُفعل من أجلهم. دائمًا ما يُنصحُ رجال الأعمال بالاستماع إلى عملائهم، لكن لعل الاستراتيجية الأفضل هي أن تصبح عميلًا. هذا ليس صعبًا كما يبدو؛ لأننا جميعًا نلعب دور العملاء في كل يوم، ونفهم سبب قيامنا بشراء الأشياء، وما نبحث عنه عند اختيار مقدِّم الخدمة، وكيف نشعر تجاه التجربة العامة مع الشركة التي نتعامل معها. وفي حين أن العديد من المهنيين لا يواجهون بالضرورة تجربة الحصول على خدمة المحاسبة أو المشورة القانونية لأنفسهم مقابل مال، فإن البعض منهم يواجهها (على سبيل المثال، المراقبون في مجال الصناعة يضطرون إلى توظيف محاسبين قانونيين وشركات محاماة، كما يلجأ المستشار القانوني الداخلي إلى اختيار مستشار خارجي). إنها تجربة تعليمية للتحدث مع هؤلاء المهنيين حول كيفية اتخاذهم القرارات التي يعتمدونها وأسبابها؛ نظرًا لأنهم مشترون مُحنَّكون.

إنه سؤال يرتدي قناعًا خادعًا من البساطة: ما الذي نتقاضى الأموال مقابل تقديمه؟ غير أن العديد من المهنيين يظنون من منطلق الغرور أنهم يعرفون ما يريده عملاؤهم، ويعتقدون أنهم يقدمون لهم ذلك بالضبط لسنوات. هذه رؤية قاصرة، ومن المحتمل أن

تكون ضارة؛ فثمة كم هائل من المعلومات حول سبب إقدام الأشخاص على الشراء، وكيفية شرائهم، وعملية اتخاذ القرار التي يمرون بها، والتي تتجاهلها الشركات مما يعرضها للخطر. وقد وضع الخبير الاقتصادي شلومو ميتال، الذي درَّس الاقتصاد لرجال الأعمال لعقود، في كتابه «الاقتصاد التنفيذي: عشر أدوات أساسية للمديرين»؛ ١٣ دافعًا تحدد ما يشتريه الناس:

(أ) الملاءمة.
(ب) تأثير العَرَبة (غريزة القطيع).
(ج) التكلفة، أو السعر.
(د) خصائص التركيبة السكانية.
(هـ) المرونة، أو حساسية الأسعار.
(و) الصيحات والموضة.
(ز) الطمع.
(ح) العادة.
(ط) الدخل.
(ي) القيمة مقابل المال.
(ك) المعرفة.
(ل) الولاء.
(م) العقول والأموال. (ميتال، ١٩٩٤: ١٧١)

تفسِّر بعض هذه العوامل سبب فهم تجار المجوهرات منذ فترة طويلة أن الناس لا يشترون الألماس بسبب خصائصه الأربع: اللون، والقطع، والشفافية، ووزن القيراط. بل إنهم في الحقيقة يشترون رد فعل الآخرين؛ فالرجل يتخيل رد فعل المرأة التي تحب أن تُهدى بالألماس، بينما تتخيل هي رد فعل عائلتها وأصدقائها وزملائها وغيرهم، عندما يرونها مرتدية إياه. كذلك تفسِّر هذه العوامل سبب تأثر معدلات حضور الأفلام السينمائية ومبيعات الكتب بشدة عبر الكلام المتداول: وهو ما يُعرف باسم تأثير العربة.

تحاول العديد من النظريات تفسير سبب شراء الناس ما يشترونه. فقد طرح الاقتصادي ثورستين بوند فيبلين (١٨٥٧–١٩٢٩) العديد من التفسيرات في كتابه «نظرية الطبقة المرفهة» (الذي نُشر لأول مرة في عام ١٨٩٩)، والذي اعتمد عليه ميتال في تفسير بعض الدوافع وراء إقدام الناس على الشراء. فأشار فيبلين إلى «الثقافة البربرية»، مستشهدًا

برموز مثل الممتلكات أو العبيد، والتي كانت بمثابة دلالات على الغزو الناجح. وفي ثقافة اليوم، تُعَدُّ الرفاهيات هي الإشارة الرئيسة للمكانة والطبقة، والتي أرجع فيبلين شراءها لسببين: إظهار انتمائك لطبقة عليا للآخرين، وتمييز نفسك عن الطبقة الدنيا. لم يأخذ علماء الاقتصاد في ذلك الوقت كتاب فيبلين على محمل الجد؛ إذ وجدوه سخيفًا ولا يدعمه أي دليل. حتى قال أحد الاقتصاديين في شيكاجو: «لقد هنأته وسألته عمَّا إذا كان قد فكَّر في ترجمته إلى الإنجليزية.»

في كتابه «كيف تكسب العملاء وتحتفظ بهم مدى الحياة: نسخة منقحة ومحدثة للعصر الرقمي»، يرجِّح الدكتور مايكل ليبوف، أن تكون لدى العملاء الدوافع التالية لهذه المشتريات المختلفة:

- لا تَبِع لي الملابس، بل بِع لي مظهرًا لافتًا وأناقةً وجاذبية.
- لا تَبِع لي التأمين، بل بِع لي راحة البال ومستقبلًا عظيمًا لي ولعائلتي.
- لا تَبِع لي منزلًا، بل بِع لي الراحة والرضا والاستثمار الجيد وزهوة الامتلاك [وقطعة من الحلم الأمريكي].
- لا تَبِع لي الكتب، بل بِع لي ساعاتٍ ممتعة وفوائد المعرفة.
- لا تَبِع لي لُعبًا، بل بِع لأطفالي لحظاتٍ سعيدة.
- لا تَبِع لي جهاز كمبيوتر، بل بِع لي المتعة ومزايا معجزات التكنولوجيا الحديثة.
- لا تَبِع لي الإطارات، بل بِع لي التخلص من القلق وانخفاض التكلفة لكل ميل.
- لا تَبِع لي تذاكر الطيران، بل بِع لي الوصول السريع، والآمن، في الوقت المحدد إلى وجهتي وأنا أشعر بالزهو.
- لا تَبِع لي أشياء، بل بِع لي المُثُل، والمشاعر، واحترام الذات، والحياة المنزلية، والسعادة. (ليبوف، ٢٠٠٠: ٢٢–٢٣)

لا يُغفِل البائعون الناجحون بالضرورة ذكر خصائص المنتجات التي يبيعونها، ولكنهم دائمًا ما يضيفون عبارة «ما يعني» إلى نهاية كل شرح لميزات منتجهم أو عرض خدماتهم. عبارات مثل: «هذه السيارة بها محرك ثماني الأسطوانات «في–٨»»، ما يعني أنها سوف تدوم لفترةٍ أطول؛ لأنه لن يضطر إلى العمل بالجهد نفسه الذي يعمل به المحرك الأصغر» (ويليامز، ١٩٩٨: ٩٨). وكان ليو بيرنيت عملاق الإعلانات يقول: «لا تخبرني عن مدى جودة ما تفعله؛ أخبرني كيف يجعلني سعيدًا عندما أستخدمه.»

أكمل العبارة التالية: لا تبع لي الخدمات المحاسبية (أو القانونية)، بل بِع لي ———، لاحظ كيف أن «توجيهات البيع» هذه لا تنطبق فقط على المنتج أو الخدمة المادية، ولكن أيضًا على المشاعر والخبرات التي تصاحبهما. هذا جزء أساسي مما تعرضه الشركة من فوائد للمنتج، والذي سنناقشه في القسم التالي. لنركز الآن على وضع نظرية بشأن ما يشتريه الناس من مقدمي خدماتهم المحترفين. أجرَتْ شركة «أبرامز ليتل جيل لوبرفيلد بي سي»، من تشيسنت هيل بولاية ماساتشوستس، مجموعاتٍ واسعةً من الأبحاث على العملاء وأصدرت تقريرًا (تحوَّل لاحقًا إلى كتيب تسويق فعال) بعنوان «لماذا أبرامز ليتل جيل لوبرفيلد؟ أهم ١٠ أسباب وفقًا لعملائنا»؛ وهو تقرير يسرد الأسباب التي قدَّمها العملاء لاختيارهم خدمات الشركة على النحو التالي:

السبب الأول: لأنها تحدُّ من قلقي.

السبب الثاني: لديَّ القدرة على الوصول إلى المعرفة المتخصِّصة وكم هائل من الخبرة.

السبب الثالث: أثق بمحاسبي القانوني/مستشاري التجاري.

السبب الرابع: تهتم الشركة اهتمامًا شخصيًّا بأعمالي وبأسرتي وبي.

السبب الخامس: يقدم لي محاسبي القانوني/مستشاري القانوني معلوماتٍ قيمة.

السبب السادس: لأنها تلبِّي كل توقعاتي.

السبب السابع: ساعدتني الشركة في خلق فرص جديدة.

السبب الثامن: تعجبني النتائج التي تحققها.

السبب التاسع: يستخدمون أحدث التقنيات.

السبب العاشر: يهتمُّ أعضاء الشركة بالمجتمع.

الآن يمكنك القول إن هذه هي الأسباب الحقيقية وراء «استمرار» الناس في التعامل مع شركة ما وليست الأسباب التي دعتْهم إلى الشراء في البداية. ضع هذه الفكرة جانبًا وضع في الاعتبار حقيقة أن الشركة التي تمتلك هذه الأسباب العشرة، لديها فرصة أفضل بكثير لاستخدام هذه الأسباب (في برامجها التسويقية) لاجتذاب العملاء الذين تريدهم بالضبط.

لاحظ على وجه الخصوص كيف أن أيًّا من الأسباب العشرة لا تتطرق للسعر، أو الجودة التقنية لما تنتجه الشركة، وهذا له تداعيات مهمة لوضع سياسات التسعير

الاستراتيجية للشركة (التي نستكشفها في الفصل التاسع) ولتصميم عرض القيمة الذي تقدمه الشركة. وقد طرح بيتر دراكر فكرةَ أن المريض يعرف الأعراض، لكن الطبيب يعرف ما تعنيه تلك الأعراض، ولكن يجب أن يستمع كلاهما لما يقوله الآخر من أجل إقامة علاقة ذات قيمة إضافية. يجب ألَّا يشتكيَ الأطباء من أن المريض لم يلتحق بكلية الطب؛ تمامًا كما لا يفيد المحاسب القانوني أو المحامي الشكوى من أن العميل «لا يدرك قيمة ما نفعله». إن مهمتنا هي جعلهم يفهمون قيمة ما نفعله، ولا يمكننا أن نفعل ذلك إلا من خلال فهم الدوافع — على مستوى عميق وجاد — التي من أجلها يختار العملاء مهنيين بعينهم ويستمرون في التعامل معهم.

لقد دقَّق مايكل ليبوف فيما جمعه من بيانات العملاء، وافترض النظرية التالية لتوضيح ما يشتريه الناس حقًّا: «على الرغم من كم المنتجات والخدمات المعروضة للبيع التي لا تُحصى في السوق الحالية، فإن العملاء سيُنفقون أموالهم التي حصلوا عليها بشِق الأنفس من أجل الحصول على أمرين فقط: الشعور الجيد [و] حلول للمشاكل» (ليبوف، ٢٠٠٠: ٢٣). هذه نظرية جيدة، وبها نزعة نفعية ما، تتمثل في فكرة أن الأفراد ينفقون وقتهم (ومالهم) سعيًا وراء المتعة وتجنبًا للمشقة. إنها القاعدة التسويقية البديهية القديمة التي تقول إنك لا تشتري المثقاب، بل تشتري الثقوب التي يُحدثها المثقاب. إن فهم هذه الحقيقة البسيطة يمكن أن يساعد شركة مثل «بلاك آند ديكر» على الدخول في مجال الليزر، باعتباره تقنية أخرى لثقب الأشياء. كما أن تلك النظرية تُعطي تفسيرًا لإقدام الكثير من الناس على شراء أوراق اليانصيب؛ فهم في الواقع يشترون حلمًا منخفض التكلفة. قدَّم تشارلز ريفسون، مؤسس إمبراطورية مستحضرات التجميل «ريفلون»، طلاء الأظافر وأحمر الشفاه متناسقي الألوان خلال فترة الكساد الكبير، وأمطر العديد من المعلقين ألوانه الزاهية بوابل من الانتقادات واصفين إياها بـ «الهابطة»، ولكن من خلال تقديمه مجموعةً من الأزياء الجديدة العصرية — ومنحه مشاعر طيبة لملايين السيدات — تمكن من تحويل منتج ذي هوامش ربحية منخفضة إلى منتج مربح للغاية. لقد كان، في الواقع، يعلم أنه يبيع الأمل. كذلك وضعت شركة «أبجون» إعلانًا للعلامة التجارية «روجين» يقول: «أيها السادة، فلتبدءوا في زرع بصيلاتكم.» إن «روجين» لا تبيع الشَّعر (لا يمكنها أن تدَّعي ذلك قانونيًّا؛ لأنها لا تنجح بنسبة ١٠٠٪ في ذلك)، لكنها تبيع الأمل، وتعكس إعلاناتها هذا الدافع.

إن المهنيين ممتازون في حل مشكلات العملاء؛ فهذا ما تدربوا على فعله. لكن مجرد حل المشكلات لم يَعُد كافيًا. علينا أيضًا تقديم المشاعر الجيدة التي تُعد جزءًا من تجربة العميل في التعامل مع شركاتنا.

المقصد هو أن عملية حل المشكلات لا تقلُّ أهمية بالنسبة إلى العملاء عن النتائج المتحققة. فالتركيز على تجربة العملاء إجمالًا — حلُّ المشكلة وخلْق شعور جيد — لا يدل فقط على الكفاءة، ولكن على التميز كذلك. لكن النظرة النفعية التي يفترضها ليبوف لا تساعد الشركة على تخصيص عروض خدماتها لمختلف عملائها. من السهل أن ننجرَّ إلى فرضيات مطولة ومعقَّدة، لكنني أفضِّل مفهوم «شفرة أوكام» الفلسفي من القرون الوسطى، الذي يقول إنه لا طائل من وراء تحقيق نتيجة استنادًا إلى الكثير من الافتراضات بدلًا من القليل منها. ولهذا السبب أفضل نظرية تيودور ليفيت بخصوص ما يشتريه العملاء حقًّا، ألا وهو: «التوقعات». كان ليفيت أستاذًا للتسويق في كلية هارفارد للأعمال ورئيس تحرير مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»، ونظريته الخاصة بالتوقعات مفيدة؛ لأنها تدفع الشركة إلى التركيز على المنفعة التي يحاول العميل زيادتها. لا يحمل كل العملاء التوقعات عينها؛ لذلك يجب التعامل مع كل عميلٍ بطريقةٍ مختلفة.

تؤكِّد نظرية ليفيت أيضًا أهمية التحقق من توقعات العميل قبل قبوله كعميل، أو أداء عمل لعميل حالي. ونظرًا لأن العميل يُقيِّم أداء الشركة كدالةٍ لكيفية رؤيته لأداء الشركة مقسومًا على ما يتوقعه، فهي خطوة حاسمة في عملية تقديم الخدمة من أجل تحقيق فَهمٍ دقيق لتلك التوقعات التي سُتقيَّم الشركة على أساسها. قبل كل مشاركة، ينبغي على الشركة (أجل ينبغي عليها) أن تسأل العميل: «ماذا تتوقع منَّا؟»

إن طَرْح هذا السؤال يسمح للشركة بالتحكم بدرجة ما أو بأخرى في توقعات العميل. فإذا كان العميل لديه توقعات غير واقعية، فمن الأفضل للشركة أن تكتشف ذلك قبل أن تبدأ أي عمل، بدلًا من أن تكتشفه بعد أن تكون قد خصصت موارد ثابتة لعميل مفرط في توقعاته. تُعَدُّ شركة «ساوث وست إيرلاينز» شركة رائدة فيما يتصل بإدارة توقعات العملاء. فالعملاء يفهمون جيدًا أنها شركة طيران بلا رفاهيات، بلا مقاعد مُخصصة، ولا خدمة تقديم الطعام، ولا درجة أولى، وهلم جرًّا. ومع ذلك، وبالرغم من أن شركة الطيران قد خفضت توقعات العملاء في هذه الجوانب، فإنها تحقق رقمًا قياسيًّا ممتازًا في الوصول في الوقت المحدد ودون أن تفقد أمتعتك، وكل ذلك بسعر مشابه لقيادتك السيارة أو ركوبك الحافلة؛ لذا كان معظم العملاء يغادرون وقد تحققت توقعاتهم وأكثر، والأهم من

ذلك، أنهم يعودون إلى السفر مع «ساوث وست إيرلاينز» مرة أخرى. قارن هذه التوقعات بشراء تذكرة على الدرجة الأولى، على سبيل المثال، على خطوط «يونايتد إيرلاينز»، وستجد أن رأي العميل يختلف في كل جانب من جوانب الرحلة تمامًا عما توقَّعه.

لقد كانت مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» تنشر تقارير منذ عدة سنوات تفيد بأن رضا العملاء لم يعُد كافيًا، وأن على الشركة أن تسعى إلى إسعاد عملائها. وتكشف الدراسات التي أجرتها مؤسسة «هارفارد بيزنس ريفيو» أن ما بين ٦٥ إلى ٨٥ بالمائة من العملاء الذين اختاروا مُوردًا جديدًا قالوا إنهم راضون أو راضون جدًّا عن موردهم السابق. إن تلبية توقعات العميل صعبة بما فيه الكفاية، فضلًا عن تجاوزها، إذا كانت الشركة لا تعرف بالضبط ما هي توقعاته أصلًا. أن تصبح عميلًا وتخوض تجربة العميل، فستكون طريقة جيدة للتعلُّم. البديل الآخر هو سؤال العملاء باستمرار حول توقعاتهم.

بعد ترشيحه بقوةٍ من قِبل عميل آخر، التقى محاسبٌ قانوني بمديرٍ تنفيذي لشركةٍ كانت بحاجة إلى الإفصاح الكامل عن تجميع قوائمها المالية. وخلال الاجتماع، سأل المحاسب القانوني المديرَ التنفيذي: «إذا ما قررت الاستعانة بنا، ما الذي تتوقع منا أن نفعله؟» تفاجأ المدير التنفيذي قليلًا بهذا السؤال؛ ربما لأنه لم يطرح عليه هذا السؤالَ من قبلُ أي محاسب قانوني آخر. وبدأ يوضح أنه يريد بالفعل أن يقيم المحاسب القانوني علاقةً مع البنك الذي يتعامل معه. ويبدو أن شركته لديها دورة تدفق نقدي تكرارية إلى حد ما، وخلال فترات معينة من السنة، ستُعَد شركته منتهكة لاتفاقيات القروض التي أبرمتها مع البنك. وقال للمحاسب القانوني: «إذا كان البنك الذي أتعامل معه يشعر بارتياح في التعامل مع محاسبي القانوني، فسأتمكن من النوم ليلًا.» كانت هذه توقعات العميل؛ ومِن ثَمَّ كثَّف المحاسب القانوني تركيزه على هذا الجانب من العلاقة على الفور. ولأنه تمكَّن من تجاوز توقعات العميل الإجمالية من خلال إقامة علاقة ممتازة مع البنك، تمكن أيضًا من الحصول على سعر ممتاز لتجميع القوائم المالية. إذا كانت جميع الشركات تركز على الجانب الفني من الوظيفة — تجميع القوائم المالية في حالتنا هذه — دون أن تبحث أبدًا عن دوافع القيمة التي تكشف عن فهم أعمق لما يشتريه العميل بالضبط، فسيقدَّر للشركة أن تُعامل كسلعة، مع عدم وجود فرقٍ حيوي بينها وبين المنافسين.

نظرًا لأن التوقعات «ديناميكية» وليست «ثابتة»، فمن الضروري أيضًا أن تسأل الشركة العملاء باستمرار عما يتوقعونه، على الأقل سنويًّا، إن لم يكن على فترات أقصر، لنقل بعد كل مشروع، على سبيل المثال. ويجب على الشركة ألَّا ترتكز أبدًا على أمجادها

وألَّا تفترض أنها تعرف بالضبط ما الذي يجب على العميل فعله، كما توضِّح هذه القصة الفكاهية من شيلا كيسلر، مستشارة إدارية وأحد أعضاء هيئة التحكيم الخاصة بجائزة «بالدريديج» للجودة، في كتابها «قياس وإدارة رضا العملاء: السعي نحو القمة»:

> لاحظت شركة «موتورولا» زيادة هائلة في عائدات أجهزة النداء الآلي في كوريا. وعند التحقيق في كيفية استخدام الناس لها، وجدت شركة «موتورولا» أن الشابات يحملن في بعض الأحيان ما يصل إلى سبعة أجهزة نداء آلي مدسوسة في أحزمتهن. كان كل جهاز منها يُمثل صديقًا مختلفًا على اتصال بتلك المرأة؛ أي رابط اتصال حصري. وقد كان عدد أجهزة النداء الآلي التي ترتديها الفتاة يرمز إلى علو شأنها ومكانتها. (كيسلر، ١٩٩٦: ١٧٩)

في كتابه «العالم الآن: ١١ مبدأً إداريًّا جعل فيدكس تُحدث ضجةً كبيرة بين عشية وضُحاها»، طرح جيمس ويذرب سؤالًا مثيرًا للتفكير:

> أسافر كثيرًا، ولا أراجع أمتعتي مطلقًا. وعندما أتحدث في اجتماع خارج البلدة أو في إحدى الندوات، أحتاج إلى ملابسي وشرائح العرض الخاص بي. هذا هو السبب في أنني دائمًا أحمل حقائبي الخاصة. فإرسالها عن طريق شركة الطيران، في كثير من الأحيان، كإرسالها مباشرة إلى جهة مجهولة.
>
> ويطرح هذا الحذر سؤالًا مثيرًا للاهتمام: لماذا أثق «على نحو مطلق وإيجابي» بأن «فيدكس» ستفعل على متن طائراتها ما لا تفعله شركات طيران أخرى؟ والسبب في ذلك هو أنني لا أستطيع التفكير في أي شركة طيران أخرى لديها نظام معلومات داخلي لتتبع الأمتعة وتسليمها في الوقت المحدد. لا يوجد مثل هذا الناقل للركاب اليوم. ربما سيتغيَّر هذا، في وقتٍ ما. (ويذرب، ١٩٩٦: ١٤١)

واليوم، تمتلك جميع شركات الطيران الكبرى تقريبًا نظام تتبع داخلي لأمتعة الركاب، على غرار النظام الذي صممتْه «فيدكس». وهذا درس مهم للغاية. تتنافس الشركات مع أي شركة أخرى لديها القدرة على رفع توقعات العملاء. جلبت «فيدكس» معيارًا جديدًا إلى مجال خطوط طيران المسافرين، تمامًا مثلما ترتفع توقعات أي شخص يزور ديزني لاند أو عالم والت ديزني فيما يتصل بخدمة العملاء. وبمجرد أن يرى الناسُ الخدمة

الممتازة، يرغبون في المزيد منها ويتضاءل مقدار تساهلهم مع تلك الشركات التي لا تفي بما وعدتْ به. وتتطلب ديناميةُ التوقُّع هذه أن ينظر قادة الشركات باستمرار إلى ما وراء جدرانهم الأربعة للتعلُّم من المجالات الأخرى.

بول: يوضح توم كونيلان هذه النقطة في كتابه «داخل المملكة السحرية»: «إذا كان ثمة شخص آخر يسعد العملاء بصورة أفضل مما تفعله، بغض النظر عن مجال الأعمال الذي ينشط فيه، فإنك تكون أضعف مقارنةً به.» ثم يضيف: «المنافس هنا هو أي أحد يضعه العميل في مقارنةٍ معك.» ضع هذا المنظور البسيط في اعتبارك: إذا كان العميل قد اتصل بـ «فيدكس» قبل أن يتصل بك مباشرة، وكان الرد على هاتفك (كما هو الحال لدى العديد من الشركات) أكثر تأخُّرًا وأقل ودًّا من «فيدكس»، فأنت أضعف في هذه المقارنة. أو، على سبيل المثال، لو عاد العميل للتو من إقامة رائعة في فندق ريتز كارلتون، بينما هو الآن جالس على كرسي قديم عتيق أمامك في مكتبك غير المرتب إلى حد ما ... حسنًا، لقد فهمت ما أقصده.

رون: للأسف، في ظل الطريقة القديمة لإنجاز الأعمال، ومع صعود الأشخاص داخل الشركة، يصبحون أكثر تركيزًا على الأمور الداخلية، ويتعاملون مع المشكلات والأزمات بمنظورهم الداخلي، بدلًا من ملاحظة الفرص والاحتمالات في الخارج.

إن التعلُّمَ من العملاء عمليةٌ مستمرةٌ وتتطلَّب العديدَ من مراكز استقاء المعلومات المختلفة لإنجازها. فلا يكفي إرسالُ استبيان سنويٍّ حول «ما تقييمك لأدائنا»؛ إذ إن معظم الناس لا يملئون هذه الاستبيانات؛ لأنهم لا يحبُّون أن يقضوا ساعات يقظتهم في التفكير بالكيفية التي يمكن لمقدِّمي خدماتهم المحترفين تحسين أدائهم بها. ومِن ثَمَّ، تكون هذه الاستبيانات محدودة الفائدة منذ البداية. علاوة على ذلك، فإن معظم الأسئلة متحيزةٌ وقد لا تتعامل مع المشكلات التي تشغل بال العميل. بدلًا من ذلك، عملت شركة «ماريوت»، على سبيل المثال، على إشراك العملاء في حوارات على مستويات مختلفة، وغالبًا ما تتفقَّد عملاءها التجاريين استنادًا إلى مستوى الخدمة الشاملة أثناء لقاءات تتخلَّلُها دردشاتٌ غير رسمية. ومع أن البيانات قد لا تكون علميةً أو دقيقة، فإنه ما من شكٍّ في أن المعلومات التي تنقلها «ماريوت» أكثر صلة بالمخاوف والتجارب الحقيقية للعملاء. فعندما خصص أحد فنادق ماريوت في شيكاجو مبلغ ٢٠ ألف دولار لتحديث أجهزة

التليفزيون الأبيض والأسود في الحمامات الواقعة في غرف نزلاء الخدمة الشاملة، استنادًا إلى المحادثات الفعلية مع أعضاء الفريق الهندسي والخدمة الشاملة، علموا أن العديد من الناس لم يطلبوا التطوير. ما أرادوه حقًّا، بناء على طلبات مُلحَّة من النزلاء، كان أجهزة الكي وطاولات كَيٍّ. «ديزني» شركة أخرى أتقنت الاستبيانات والإصغاء إلى عملائها. ففي دورة جامعة «ديزني» حول ولاء العملاء، أوضح الموجهون أن العامل الأهم الذي يحدد إذا ما كانت العائلة ستعود إلى فندق منتجع معين يُختزل في عنصر واحد (وقد صُدم مديرو ديزني عندما علموا، وفقًا للموجهين) هو حمام السباحة. ومنذ ذلك الحين، تستثمر شركة «ديزني» بكثافة في كل مسابح منتجعاتها الجديدة.

إن التركيز على التوقعات الفردية للعميل يجبر الشركة على إضفاء الطابع الفردي على طريقة تقديم خدماتها بما يلبي رغبات واحتياجات كل عميل. ويجب أن يحظى كل عميل بمعاملة فريدة؛ فالعملاء يرغبون في أن يعامَلوا بطريقة شخصية، أو بالأحرى، بطريقة خاصة. وهذا أسهل كثيرًا في إنجازه في المؤسسات الخدمية مقارنة بالتصنيع، على الرغم من أنه نتيجة للاتجاه الجديد نحو «التخصيص الشامل» لكل شيءٍ، بدءًا من ملابس جينز «ليفايز» إلى دمى الأطفال والدراجات وكتب الأطفال، فإن التصنيع أيضًا يمضي نحو التغيير.

إحدى أفكار العصف الذهني التي استخدمها ريتشارد برانسون، مؤسس شركة «فيرجن»، هي طرح السؤال التالي: «ما الأشياء العشرة التي لن تسمعها أبدًا من عميل عن شركتنا أو مجالنا؟» من المفترض أنه قبل أن يستثمر برانسون في مجال جديد، فإنه يطلب من مسئوليه التنفيذيين أن يُعدوا له هذه القائمة، التي تضم أشياء من قبيل «تُعامل شركات الطيران عملاءها باحترام وتقدير؛ وطعام الفندق ممتاز؛ والعمل المصرفي أمر ممتع» وهلم جرًّا، ما من شأنه أن يساعد شركة «فيرجن» على تمييز عرض القيمة الخاص بها عن منافسيها الأقوياء. على سبيل المثال، أُنشئ «فيرجن برايد» — وهو متجر شامل لجميع مستلزمات إقامة حفلات الزفاف — بعد أن عانت واحدة من أعضاء فريق شركة «فيرجن» الأمرَّيْن خلال التخطيط لحفل زواجها.

إننا لا نقترح عليك إنشاء شركات جديدة كما يفعل برانسون، ولكن الاستماع إلى عملائك — وأعضاء فريقك — هو أمرٌ مصيري. كما يساعدك الاستماع على حل تلك المشكلة الدائمة التي ترغب في حلها جميع الشركات، ألا وهي: بيع خدماتك الإضافية.

إنه شعار لدى جميع شركات الخدمات المهنية تقريبًا، لكن معظم قادة الشركات يشعرون بخيبة أمل من نتائج هذه الجهود. لماذا لم تحقق عمليات البيع العابر لمنتجات

إضافية نجاحًا كبيرًا؟ ربما يكون أحد الأسباب التي تجعل معظم الشركات غير راضية بنتائج البيع العابر الخاصة بها يكمن في إيمانها بأن كل ما عليها فعله لبيع المزيد من الخدمات هو أن تصبح «المستشار الموثوق فيه» لدى العميل. ولكن ثمة عاملًا نفسيًّا جوهريًّا للعميل، يرتبط مباشرة بالكلمات التي نطلقها. فالناس يحبون الشراء والامتلاك، لكنهم يكرهون أن يباعَ لهم. فكر في آخر مرة اشتريت فيها سلعة باهظة الثمن — سيارة، أو استريو، أو كمبيوتر جديدًا، أو منزلًا — هل اتصلتَ بأحد أحبائك أو أصدقائك أو زملائك، وقلت: «خمِّن ماذا بِيعَ لي اليوم؟»

المغزى هو أنه بدلًا من تركيز الشركات على ما ترغب في بيعه لعملائها، ربما الأحرى أن تبدأ بالتركيز على رغبات واحتياجات العملاء. في كل ندوة تقريبًا عقدناها للمهنيين في جميع أنحاء العالم، نطرح هذا السؤال البسيط: «متى كانت آخر مرة أجريت فيها زيارة غير معلنة لأحد العملاء وسألته: «إذن، كيف تسير الأمور؟» وبعد أن فعلت ذلك ربما لعدد مرات يتراوح بين ٦ و١٠ (أو ربما أكثر)، ماذا كانت النتيجة التي وصلت إليها؟» كان الجميع تقريبًا يُومئون ويقولون معًا: «المزيد من العمل.» قال وودي آلن ذات مرة: «إن ٩٠ بالمائة من النجاح يكمن في التواجد.» ومع ذلك، ونظرًا لأن معظم المهنيين يركزون على الساعات التي يمكن إعداد فواتير بها، ونظرًا لأن الزيارات من هذا النوع تُشتِّت الانتباه عن تلك المهمة الجوهرية، فإنهم يفوتون كل أنواع فرص البيع العابر. وإلى جانب حقيقة أن هيكلية المكافآت لدى معظم الشركات لا تميل إلى مكافأة سلوك البيع العابر (والاستثمارات)، فإننا نميل إلى عدم ملاحظة ما لا يُكافأ. وبالطبع، لا تظهر تلك الفرص الضائعة في أيٍّ من معايير أو مقاييس الشركة التقليدية لأداء أعضاء الفريق.

لكل هذه الأسباب، بدلًا من استخدام مصطلح البيع العابر، فإننا نفضِّل استخدام مصطلح الشراء العابر؛ نظرًا لأن الناس لا يحبون أن يباعَ لهم، كما هو ملاحظ. بالنسبة للعملاء الذين يرغبون في شراء المزيد من خدمات شركتك، عليهم أولًا أن يكونوا على دراية بالقائمة الكاملة لعروض خدمتك. غير أننا سمعنا العديد من عملاء الشركات يقولون: «لم أعلم أنهم كانوا يقدمون هذه الخدمة.» خطأ من هذا؟ الشركة بالطبع. يبدو الأمر كما لو كنت تُدير مطعمًا وترددت في توزيع قائمة طعام تضم جميع الأصناف، أو قررت ألَّا تعرض قائمة الحلويات والنبيذ (أكثر الأصناف ربحًا).

بول: نسمع في كثير من الأحيان عبارة «لم أكن أعلم أنك فعلت ذلك.» في المجالس الاستشارية الخاصة بالعملاء. عندما نسأل مَن في أرجاء الغرفة لنستطلع وجهات نظرهم،

سيقول أحدهم: «راق لي بحق مجيء جون وإجراؤه مراجعة تطوير الأعمال.» ثم نبصر حالة من الدهشة في أرجاء المكان، ويسأل شخص آخر: «ما معنى مراجعة تطوير الأعمال؟ يبدو الأمر مثيرًا للاهتمام. لم أكن أعلم أنك فعلت ذلك.»

رون: الأكثر مدعاة للقلق أنه عندما ترى شركات المحاسبة القانونية بند «الاستشارات» أو «الخدمات المهنية»، مثلًا، ضمن قوائم دخل عملائها، فإنها تسأل العملاء عنها، ويكون الرد عادة: «لقد وظَّفنا فلانًا وفلانًا لأداء كذا وكذا.» وعندما تقول «مكاتب المحاسبة القانونية»: «كان بإمكاننا فعل ذلك من أجلك.» يجيب العميل: «لم يكن لديَّ أي فكرة عن ذلك.»

ولكن إذا كنت تسعى جاهدًا وعلى نحو دائم إلى فهمٍ أعمق لتوقعات العملاء ورغباتهم واحتياجاتهم، فستكون في وضع يسمح لك باغتنام هذه الخدمات الإضافية حالما تلوح في الأفق. ووفقًا لروي أتش ويليامز، «يخبرنا استطلاع رأي وطني أُجْرِيَ حديثًا أن ٦٧٪ من المتسوقين يعقدون العزم على العودة إلى بيوتهم بالسلعة التي يتسوقون من أجلها، ولكن ٢٤٪ منهم فقط يفلحون فعلًا في ذلك. أما الـ ٤٣٪ الآخرون فيخبرون بائعيكم بأنهم «يلقون نظرة لا أكثر»، وأن موظفي المبيعات يتركونهم يغادرون متاجركم خائبي الأمل، خالي الوفاض» (ويليامز، ١٩٩٩: ١٥٣). كان هذا موضوعًا مؤلمًا جدًّا بالنسبة إلى ستانلي ماركوس، ابن أحد مؤسسي متاجر «نيمان-ماركوس». فقد كان يدير المتجر من أواخر عشرينيات القرن العشرين حتى ستينيات القرن نفسه، ولم يخسر أي أموال في أي عام. واشتهر بالعديد من الإبداعات المبتكرة، مثل تنظيم عروض الأزياء، واختيار هدايا عيد الميلاد الخاصة بالرجال والنساء، وغيرها. وبعد أن فقد اهتمامه بالعمل، أصبح مؤلفًا ومستشارًا، وكانت تعاليمه تحوي العديد من الدروس الممتازة للطلاب الراغبين. هذا ما قاله فيما يتعلق بفرص المبيعات الضائعة:

> اشتُهر الأمريكيون بأنهم أفضل بائعي العالم. لكن في الآونة الأخيرة، أصبح من الصعب لدى معظم المتاجر أن تجد تلك الحرفية في البيع، هذا إن وجدت بائعًا من الأساس. قبل بضع سنوات، قررتُ أنني لن أشتريَ أي شيء لم أكن في حاجة ماسةٍ إليه إلا إذا أقنعني البائع على نحوٍ قاطع. وكنتيجةٍ لهذا الانضباط الذاتي، وفَّرتُ ٤٦٧٣٤ دولارًا أمريكيًّا. (ماركوس، ١٩٩٥: ٥٥)

لم يتمكن أي شخص من وضع مقياس لتحديد حجم العمل الذي تخسره أي مؤسسة بسبب فشل بائعيها. وليست المشكلة في موظفي المبيعات. وإنما الإدارة هي مَن فشلت في تثقيف موظفيها والإشراف عليهم، ووضع المعايير والأجر المناسب لهم. الأمر صعب، لكن التدريب على الألعاب الأولمبية صعب أيضًا. فالفوز بالذهب في مضمار اللعب أو في الأعمال التجارية يتطلب أداءً متناغمًا من جانب المشاركين. (المرجع السابق: ١١)

إن حجم الصفقات التي يفقدها تجار التجزئة والمجال بأكمله مروع. وعلى الرغم من إمكانية بيع بعض البضائع دون الاستعانة بموظفي المبيعات، فإن العديد من المنتجات تتطلب مقدمة وعرضًا تقديميًّا. وإذا كانت المتاجر مخصصةً للتسوق الذاتي، فلا بد لها من تنظيم العروض والمخزون لتسهيل التسوق؛ أما إذا احترفت تقديم الخدمة وتقاضي أجرٍ على أدائها، فعليها توفير مساعدي مبيعات مناسبين ومطلعين. خلافًا لذلك، ستُضطر إلى اللجوء إلى آلات بيع يمكن أن تكون أكثر كفاءة وأقل تكلفة بكثير من البشر الذين لا يعرفون المخزون الذي لديهم، أو ما الفائدة من شراء منتجاتهم. إن ما أفسد المتاجر وموظفي المبيعات تلك السنوات التي قضوها في البيع السهل. فخلال فترة الكساد، علمت أن أفضل طريقة لبيع أي شيء هي تشجيع العملاء المحتملين على تحسس السلعة بينما أناقش الفوائد التي سيحصل عليها منها. لقد تعاملنا مع كل عميل محتمل باعتباره العميل الوحيد الذي يأتينا طوال اليوم. وفي بعض الأيام، لم نكن نرى بالفعل أي عملاء. (المرجع السابق: ٥٦)

بول: بالطبع، يمكنك استعراض تعليقات ماركوس من خلال منظور آخر وهو المنظور الثقافي. فالثقافة ليست شيئًا موجودًا في ذهن الشركاء. الثقافة شيء يمكن أن تشعر به وأنت واقف في ردهة الاستقبال. الثقافة مثل الهواء الذي نتنفسه، بمعنى أنها في كل مكان حولنا وهي ضرورية للحياة. الثقافة هي الكلمات التي نستخدمها، وهي الطريقة التي نتحدث بها بعضنا مع بعض، وهكذا.

وقد تجلَّى ذلك لي في الوقت المناسب تمامًا في نيوزيلندا. كنا قد وصلنا للتو إلى مطار يقع في شمال البلاد، وكانت تُقلنا سيارة أجرة إلى أحد الفنادق من أجل عقد ندوة. كنا ثلاثة في السيارة الأجرة، بالإضافة إلى السائق: «جودي» البالغة من العمر ٢١ عامًا، والتي

نظمت لوجستيات رحلاتنا وكانت أيضًا موظفة الاستقبال الرئيسة، و«روب» المدير العام، وأنا. سأل سائق السيارة الأجرة: «ما هو عملكم جميعًا؟» وبسرعة البرق، أجابت جودي: «نجعل الشركات أكثر قيمة.» لم يكن ما أدهشني أن جودي كانت تكرِّر جزءًا من بيان المهمة الذي كان لدينا، وإنما الحماس والمعنى اللذان انطوت عليهما طريقتها في قوله. لقد آمنت بذلك حقًّا، والأهم من ذلك، كانت فخورة بكونها جزءًا من شركة فعلت ذلك. كان هذا بمنزلة ثقافة عملية. لذا فكِّر في كيفية تأثير الثقافة داخل شركتك. تخيل أنك تركب خلف سائق سيارة أجرة مع موظف الاستقبال الخاص بك وسألك السائق: «ما هو عملكم؟» كيف سيجيب هو (أو أنت على هذا السؤال)؟ هل سيقول: «أنا أعمل لدى شركة محاسبة»؟ وماذا عنك: هل ستقول: «أنا محاسب»؟

رون: لنعد إلى ستانلي ماركوس مرة أخرى. على الرغم من أنه كان يشير بوضوح إلى مبيعات البضائع، ومعظمها في المتاجر الكبرى، هل يمكن أن يكون ثمة شك في أن التحذير نفسه ينطبق على شركات الخدمات المهنية؟ (نستكشف في الفصل العاشر مقاييس بديلة لتقييم فعالية أعضاء فريق الشركة، بما في ذلك كيفية مكافأة نشاط البيع العابر.)

الآن وقد ناقشنا ما يشتريه الناس، دعونا نوجه انتباهنا إلى عرض القيمة لدى الشركة وكيف يلعب دورًا استراتيجيًّا مهمًّا في تحقيق النتائج وتقديمها إلى عملاء الشركة.

(٢) عرض القيمة

رون: في ثمانينيات القرن العشرين، كانت شركة الخطوط الجوية البريطانية (التي كان المسافرون يصفونها بأنها «شديدة الفظاعة»، نظرًا لسوء خدماتها في ذلك الوقت) مدعومة دومًا للتعويض عن ضعف خدماتها وما ينتج عنه من خسائر. وقد أنهت مارجريت تاتشر ذلك عندما خصخصت شركة الطيران الرئيسة عام ١٩٨٧. فجأة اضطرت «شركة الخطوط الجوية البريطانية» للمنافسة، وبدأت إعادة النظر في عرض القيمة الأساسية. فابتكرت مفهوم خدمة نادي رجال الأعمال حول العالم، والتي وفَّرت للمسافرين من رجال الأعمال — الشريحة المربحة الأكبر في صناعة الطيران — تجربة طيران فريدة حقًّا. كانت الرؤية الرئيسة لشركة «الخطوط الجوية البريطانية» هي التركيز على مجمل تجربة المسافر، أي كيف كانت تجربة المسافر مع شركة الطيران من نقطة الإقلاع إلى الوجهة. وبحلول

أواخر ثمانينيات القرن العشرين، ومن خلال التركيز على عرض القيمة التي تقدمها الشركة لعملائها، أصبحت «شركة الخطوط الجوية البريطانية» أكبر شركة طيران ربحية في العالم.

بول: لكن ذلك لم يدُم طويلًا. فلأسباب عدة لا نحتاج إلى النظر إلى ما هو أبعد من الإجراء الباهظ التكلفة الذي خضعت له «شركة الخطوط الجوية البريطانية» في عام ٢٠٠٠ لإعادة رسم أسطولها بأكمله، بما في ذلك تصاميم زعانف الذيل التي كُلف بها فنانون معروفون في جميع أنحاء العالم. كانت الفكرة وراء هذا الجهد هي إزالة العلم البريطاني من زعانف الذيل، لإعطاء العالم رسالة مفادها أن «الخطوط الجوية البريطانية» كانت «شركة طيران دولية». لكن مارجريت تاتشر (التي كرهت الإطلالة الجديدة كحال معظم الناس) لخصت الأمر جيدًا عند الإطلاق الرسمي؛ إذ غطت زعانف الذيل العصرية التي على نماذج الطائرات بوشاحها وقالت إنها ترفض الطيران على متن طائرات الشركة إلى أن تعيد إلى الذيل «علم الاتحاد».

غير أنه من المرجح أن المسئولين التنفيذيين في شركة «الخطوط الجوية البريطانية» قد أعجبهم مشروع إعادة التصميم (تخيل عودتك إلى المنزل وإخبار أصدقائك بأنك قد أوكلت إلى بعض الفنانين المشهورين طلاء زعانف ذيل طائرتك!) لكنه لم يكن ذا قيمة على الإطلاق بالنسبة للعملاء. بل إن العملاء اعتقدوا أن شركة «الخطوط الجوية البريطانية» قد فقدت صوابها تمامًا. وبالفعل كان هذا ما حدث!

رون: لحسن الحظ، تدرك المزيد من الشركات الآن أنه لا يكفي التركيز ببساطة على قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة، ولكن يجب أن تأخذ في الاعتبار تجربة الملكية الكاملة من وجهة نظر العميل. فيتعين على الشركات أن تُقدِّم عرضًا إجماليًّا للقيمة، يشكل صفقةً أفضل عند مقارنته ببدائل العميل المتاحة. يُعرِّف مايكل جيه لانينج (وهو مدير تنفيذي سابق في «بروكتور آند جامبل» ومستشار لدى شركة «ماكنزي»)، هذه الطريقة في كتابه «تحقيق قيمة مربحة: إطار ثوري لتسريع النمو وتحقيق الثروة وإعادة اكتشاف جوهر الأعمال التجارية»:

> عرض القيمة في الأساس هو مجموعة كاملة من الخبرات المكتسبة، وفي ذلك بعض الأسعار، التي توفرها شركة ما لبعض العملاء. قد يرى العملاء أن هذا

> المزيج من التجارب في مستوى أعلى أو متساوٍ أو أقل شأنًا من البدائل. يمكن أن يكون عرض القيمة، حتى إن كان متفوقًا، «تبادليًّا»، أي تكون تجربة واحدة أو أكثر فيه أقل جودة، بينما التجارب الأخرى أكثر تفوقًا. (لانينج، ١٩٩٨: ٥٥)

عندما تفكر معظم الشركات في عروض القيمة الخاصة بها، فإنها عادة ما تتضمن العناصر التالية:

- المستشارين الثقات.
- التاريخ طويل المدى.
- مستقبل المهنة على المدى الطويل.
- السمعة الطيبة و/أو اسم العلامة التجارية.
- الخبرات التقنية.
- المهنيين ذوي المعرفة والخبرة.
- الاستفادة من أحدث التقنيات.
- الالتزام نحو العملاء.

بول: من المثير للاهتمام أن عددًا قليلًا فقط من المهنيين هم من يضعون تلك العناصر على بطاقات أعمالهم محاولين تمييز أنفسهم. في الواقع، ليس من الصعب تضمينها في بطاقات العمل. في كل ندوة تقريبًا أعقدها، أقول للحاضرين: «ارفع يديك إذا كان لديك منافسون.» بالطبع، ترتفع كل الأيدي. ثم أطلب منهم إخراج بطاقات أعمالهم، وبعد ذلك أجمع خمس بطاقات أو ستًّا عشوائيًّا. عادةً ما أختار تلك البطاقات التي تُدفع إليَّ بحماس شديد من قِبل أولئك الذين يعتقدون أن لديهم بطاقة رائعة. لكن البطاقات متشابهة، دون استثناء. البعض بالتأكيد لديه رسومات جرافيكية رائعة (بالنسبة لمحاسب) إضافة إلى الشعارات التي صممتْها على الأرجح زوجة الشريك الرئيس منذ سنوات. والبعض الآخر يمتلك تصميمات متداخلة، للأسف، من المستحيل قراءتها. وبعضها يحتوي على حروف بنقوش بارزة. ولكن في وسط كل بطاقة الشيء الأساسي نفسه: اسم الشخص، وتحته، العبارة العظيمة؛ «محاسب». يا للروعة! أليس هذا مثيرًا!

ومع ذلك، كانت هنالك ثلاث بطاقات مختلفة جدًّا. سأخبركم عن اثنتين منها هنا وسأصف الثالثة في وقت لاحق. أولًا، قام ريك ستولينجز، الذي كان قد فهم الأمر من ندوة سابقة، حيث كنا بحاجة إلى كسر القالب، بإعادة تصميم بطاقته لتصبح:

ريك ستولينجز

محاسب قانوني مسئول الفوضى الخلاقة

المعروف بالقائد الحادِّ، مخطط المستقبل، ورجل المهمات الخاصة.

إذا لم يحدث التغيير تلقائيًّا، فاصنعه بنفسك!

حسنًا، لقد لفتت البطاقة انتباهكم!

وكذلك فعلت بطاقة توم ويديل. يبدو أن ويديل قد تأثَّر إلى حد كبير بمقطع فيديو كنت قد عرضته عن الإوز في إحدى الندوات. وأُرفق بالفيديو هذه الكلمات (ما أطلقنا عليه «دروس من الإوز»):

ملاحظة: كلما خفقت كل إوزة بجناحَيها، تصنعُ ارتقاءً للطيور التي تتبعها. ومن خلال الطيران في شكل V، فإن السرب بأكمله يضيف معدل طيران إضافي نسبته ٧١ في المائة.

الدرس المستفاد: يمكن للأشخاص الذين يتشاركون شعورًا جمعيًّا أن يساعد بعضهم البعض في الوصول إلى المكان الذي هم ماضون إليه بسهولة أكبر ... لأنهم يسافرون على ثقة بعضهم ببعض.

ملاحظة: عندما تخرج إوزَّة من التشكيل، تشعر فجأةً بأن الاحتكاك والمقاومة يزيدان في الطيران المنفرد؛ لذا فإنها تُسرع في التحرك إلى المجموعة للاستفادة من قوة رفع الطيور المتقدمة.

الدرس المستفاد: إذا كنا ننعم بإحساس كبير مثل الإوز، فسنبقى في التشكيل مع أولئك الذين يقصدون الجهة التي نرغب في الذهاب إليها. ونكون على استعداد لقبول مساعدتهم وتقديم مساعدتنا للآخرين.

ملاحظة: عندما تتعب الإوزَّة القائدة، تتراجع إلى مكان آخر بالتشكيل وتحلُّ مكانها إوزَّة أخرى في موضع القيادة.

الدرس المستفاد: من المفيد التناوب على أداء المهام الصعبة. ويجب أن نحترم ونحمي الترتيبات الفريدة لبعضنا البعض كالمهارات والقدرات والمواهب والموارد.

ملاحظة: الإوز يطير في تشكيلة ويصيح لحث بعضه البعض على مواكبة سرعة المجموعة.

الدرس المستفاد: نحتاج إلى التأكد من أن الصياح لدينا مشجع. ففي المجموعات التي يوجد فيها تشجيع، يكون الإنتاج أكبر بكثير. تمكين الأفراد ثمرةٌ لجودة الصياح.

ملاحظة: عندما تمرض إوزَّة، عندئذٍ تخرج إوزتان من التشكيل ويتبعانها لمساعدتها وحمايتها.

الدرس المستفاد: إذا كنا نتمتع بالقدر نفسه من حساسية الإوز، فسوف نقف إلى جانب بعضنا البعض في الأوقات الصعبة، كما هو الحال عندما نكون أقوياء.

لم يكتفِ ويديل بطباعة كل ذلك على بطاقته، بل أرفق صورًا للإوز وهي تحلق على شكل حرف V. ثم جاء هذا السطر: «في «فاناكور، دييندكتوس، دي جيوفاني آند ويديل»، نحن نساعدك على التحليق لأبعد وأكثر أمانًا مما كنت تعتقد.» قد لا ترغب في أن تكون بهذه الجرأة. وعمومًا نحن لا نتحدث عن بطاقات العمل في حد ذاتها هنا؛ بل نتحدث عن عرض القيمة. لكن دعنا نتفق أنك حالما تحصل على إحدى تلك البطاقات، فإنك قد ترغب في التواصل مع صاحبها.

الخطوة التالية في سلسلة الخطوات الهادفة لأن تصبح متميزًا هي أن تكون على درايةٍ بعروض القيمة التي ذكرها رون سابقًا وأن تستخدمها. ولكنها ليست خطوة واضحة كما يبدو، وكما سيوضح رون.

رون: لاحظ أن أيًّا من الخصائص المذكورة سابقًا لا تصف الخدمة التي سيحصل عليها العميل من الشركة. لا شك أن العديد من هذه الخصائص ضرورية، ولكنها لا تتصل بتجارب العملاء. من الصعب جدًّا وضع جميع الخدمات المختلفة التي سيحصل عليها العميل مع شركة خدمات مهنية في قائمة. في الواقع، هذه ممارسة تحتاج الشركة إلى تنفيذها من أجل تعزيز قيمة الخدمة الإجمالية لعملائها. ومع ذلك، يمكن إجراء بعض

التعميمات؛ إذ إن التجارب التي سيمرُّ بها العميل خلال تعامله مع شركة ما تتمحور عمومًا حول ثلاثة نطاقات:

- الجودة.
- السعر.
- الخدمة.

ويجب على الشركة أن تنظر إلى تفاعل كل هذه المتغيرات الثلاثة وأن تقرِّر أي توليفة من كل منها ستقدمها إلى عملائها. فالتركيز على واحد منها فحسب ليس كافيًا؛ لأن المتغيرات الثلاثة متداخلة ولا يستبعد أحدها الآخر.

لطالما افتخرت شركة «مرسيدس-بنز» (المعروفة الآن باسم «دايملر كرايسلر») بجودتها العالية في السوق؛ إذ إنها مَن بدأت في الأساس صناعة السيارات، وحظيت بسمعة طيبة لتميُّزها في المجال الهندسي، لكن في أوائل تسعينيات القرن العشرين، جاءت «لكزس» و«إنفينيتي» وقدمتا للعملاء عرضًا ذا قيمة أعلى، ليس فقط من حيث السعر (في الواقع، لم تكن سيارة «لكزس» أرخص ثمنًا من سيارة «مرسيدس»)، بل في مجمل تجربة الملكية. وبين عامَي ١٩٨٥ و١٩٩٢، انخفضت حصة سوق «مرسيدس» من ١١,٦ بالمائة إلى ٦,٤ بالمائة، حيث انخفض إجمالي الوحدات المبيعة في الولايات المتحدة من نحو ١٠٠ ألف في عام ١٩٨٦ إلى ٥٩ ألفًا في عام ١٩٩١. إن الرُّكُون إلى الأمجاد فيما يتعلق بالجودة التقنية وحدها هي وصفة لخسارة العملاء. بل إن اليابانيين لديهم تعبير اصطلاحي لذلك هو «الجودة كأمرٍ مسلَّم به».

لا يمكن لشركة خدمات مهنية المنافسة بالجودة وحدها؛ فهي أقل ما يجب أن يكون موجودًا؛ بل هي الحد الأدنى الذي يمكنك أن تدخل به المنافسة. ومَن سيبقى مع مهني يفتقر إلى الكفاءة؟ إضافة إلى ذلك، لا يمكن للعملاء قياس الخبرة الفنية التي يتمتَّع بها المهنيون بسهولة، تمامًا مثلما لا تستطيع تقييم مدى الكفاءة الفنية لدى طبيبك. ما يدركه العملاء هو أسلوب المعاملة — المهارات السريرية للطبيب — وبناءً على الأدلة التجريبية، يحدد هذا الأسلوب ما إذا كان العميل سيظل وفيًّا أو لا.

كذلك لا يكفي السعر وحدَه لجذب العملاء. فلو كان الأمر كذلك، لكانت شركة «بوكس دوت كوم» ناجحةً للغاية الآن؛ لأنها كانت تبيع كتبًا أرخص من تلك التي تبيعُها شركة «أمازون»، لكن ما حدث أن شركة «بوكس دوت كوم» اختفت، حتى قبل كارثة

انهيار فقاعة الإنترنت عام ٢٠٠١ المعروفة. فكِّر في شركة «ساوث وست إيرلاينز»: إنها الشركة الرائدة في مجال الطيران، بحسب تعريفها لنفسها، ولكن هل سيكون ذلك كافيًا للاحتفاظ بالعملاء إذا لم توفر الشركة رحلاتٍ جويةً ذات جودة عالية وخدمة ممتازة؟ إذا كان جميع العملاء يهتمُّون بالسعر فقط، فسنستقلُّ جميعًا سيارات هيونداي، لكن ليس لدى العملاء حساسية للسعر فحسب، بل لديهم أيضًا حساسية للقيمة.

تميل الشركات المهنية إلى التفكير في عروضها للقيمة استنادًا إلى تحليل SWOT؛ جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات. هذا التحليل هو في الواقع فكرة مفيدة للشركات، لكنه لا يعالج تجارب العملاء بوضوح. والشيء نفسه يسري على دراسة تحديد المعايير لأفضل الممارسات. ما لم تكن قادرًا على ربط هذه الأدوات بتجربة العميل الفعلية عند التعامل مع شركتك، فإنها عندئذٍ تعتبر أنصاف حلول على أحسن تقدير. يشرح لانينج دراسة مقارنة مرجعية ركزت على تجربة العميل:

> افترض أن بنكًا إقليميًّا أمريكيًّا يقيِّم موافقاته على الرهن العقاري وفقًا لمعايير تجار السيارات. إنها ليست مقارنة غامضة لخدمة العملاء، حيث يقارن هذا التحليل معيار السرعة التي يمكن للعملاء من خلالها الحصول على موافقة على ائتمان في حدود ١٠٠ ألف دولار أمريكي. بالنسبة لتاجر يعمل في سيارات مرسيدس، فإن تقديم قرض بمبلغ ٨٠ ألف دولار أمريكي بضمان، يكفي للخروج بالسيارة من المعرض، وسيكون من الصعب ومن المكلف استعادة ملكيتها، كما ستنخفض على الفور قيمة إعادة بيعها، ولكن مع رهنٍ بقيمة ١٢٠ ألف دولار أمريكي، فإن المنزل لا يمكنه مغادرة المدينة وستزداد قيمته مع مرور الوقت، إلا أن البنك يستغرق أسبوعَين للموافقة على القرض، في حين أن تاجر السيارات يوافق على قرض في ساعتَين. بالطبع هناك اختلافات فنية، ولكن أسبوعَين مقابل ساعَتين؟ من البديهي أن يتعلم البنك الإقليمي شيئًا قيِّمًا من هذه المقارنة حول كيفية توفير تجربة أفضل (الموافقة على الرهن العقاري بصورة أسرع)؛ لأنها ركَّزت على نتائج تجربة معينة. (لانينج، ١٩٩٨: ٢٥٧)

يُقسِّم العديد من البنوك عروض خدماته إلى إدارات، من التحققُ من الحسابات وحفظها، والقروض الشخصية والقروض التجارية، والرهون العقارية، وما إلى ذلك. ومع هذا، يفضل معظم العملاء إجراء اتصال واحد داخل البنك للتعامل مع جميع احتياجاتهم.

وقد دأبت شركات الخدمات المهنية على اتباع الاستراتيجية نفسها. فشركات المحاسبة، على سبيل المثال، لديها أقسام للتدقيق والضرائب والاستشارات، وكل منها له أساليب تشغيل خاصة به، وعادة ما يكون لديه شركاء علاقات مختلفة. وهذا أمر جيد من المنظور الاستراتيجي الداخلي؛ إذ إن هذه هي الطريقة التي يجري بها تنظيم الشركات من حيث انسياب العمل، والموظفين، والتكنولوجيا، وما إلى ذلك. لكن العملاء لا يتعاملون مع «الاستراتيجية»، بل يتعاملون مع «تنفيذ» الاستراتيجية.

إن التركيز على عرض القيمة — وما ينتج عن ذلك من خبرات سيحصل عليها العميل — يجبر الشركة على استخدام تلك العناصر التي توفر أكبر قدر من الحرية في خلق مجموعة إيجابية شاملة من الخبرات للعميل. ونظرًا لعدم وجود الكثير من الحرية في التعامل مع ميزة الجودة، فإن ما سيتبقى معنا هو السعر والخدمة؛ فالعنصر الأول يوفر فرصة هائلة لصنع فارق تنافسي لصالح عملاء شركتك من خلال اعتماد استراتيجيات تسعير مبتكرة وخلَّاقة. ومن خلال تعديل الخدمات الخاصة بك في اتفاقات أسعار محددة وقبول أوامر التغيير، ستكون شركتك قادرة على التخلُّص من مشاعر الخوف وعدم اليقين والشك والإحساس بالخطر التي قد يشعر بها عملاؤك. وهذه ميزة تنافسيةٌ إيجابية هائلة، سنستكشفها بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

الميزة الأخيرة — وهي الخدمة — مقيدة فقط بحدود مخيلة شركتك. إنها خدمة ممتازة تفصل بين الشركات الأفضل وبين الشركات العادية. والشركات التي تتمتَّع بسجل خدمة ممتاز، في معظمها، هي مَن تفرض الأسعار ولا تُفرض عليها في المجال الخاص بها. انظر إلى «ديزني» و«فيدكس» و«نوردستروم» و«لكزس» و«ريتز كارلتون» و«فور سيزونز» و«أمريكان إكسبريس»: كل هذه الشركات تفرضُ رسومها، ولا تدع منافسيها يُملُون عليها أسعارها، وتقدِّم باستمرارٍ تجربةً متفوقة في خدمة عملائها. سبب آخر وراء كون التميز في تقديم الخدمة عنصرًا أساسيًّا في عرض القيمة لدى شركتك وهو أن منافسيك يمكنهم مجاراة الجودة الفنية والسعر بسهولة إلى حد ما. فإذا لم يكن لديهم الخبرةُ في العمل، فيمكنهم شراؤها (أو تأجيرها)؛ وهناك دائمًا بعض الشركات، في مكان ما، على استعداد لأداء ما تفعله بسعر أقل.

بول: وربما لا تكون تلك الشركات بالضرورة في دولتك، فضلًا عن بلدتك. ولكن لماذا لا تفكر في تلك الشركات كموارد إضافية (وأقل سعرًا) يمكنك استخدامها، لا كمنافسين.

يوجد الآن اتجاه قوي للغاية في المملكة المتحدة، وربما في أمريكا أيضًا، وهو الأمر المدهش، لإسناد إعداد الإقرارات الضريبية (من جميع الأماكن) إلى الهند؛ حيث تُرسل البيانات بالبريد الإلكتروني إلى الهند ثم تُرسَل الإقرارات المستوفاة بالطريقة نفسها خلال ٤٨ ساعة. والأمر عائدٌ لك في كيفية تسعير هذا الجزء من العملية، ولكن ما الذي قد يحملك على تسعيرها بأقل من قيمتها (على الرغم من أن التكلفة قد تكون عُشر ما ستطلبه)؟

قادني أحد الممارسين الذين أعرفهم جيدًا (جريج هايز في سيدني، أستراليا) إلى هذه النقطة. عندما يحقق عملاء هايز هدفًا محددًا مسبقًا، فإنه يطلب لوحة خاصة مشابهة لتلك اللوحات المحفزة للنجاح التي غالبًا ما تشاهدها هذه الأيام على موقع (www.successories.com)، ثم يكتب في أسفل اللوحة المنقوشة، عادةً جملة: «مهداة إلى آلان سميث وفريقه في شركة «أيه بي سي» من قبل فريق شركة «هايز نايت بارتنرز» تقديرًا لإنجازهم الهائل في تحقيق الهدف نصف الشهري.» قد تصل تكلفة لوحات جريج إلى ٢٠٠ دولار للقطعة الواحدة.

تُعلق هذه اللوحات بعد ذلك في جميع أنحاء مكان عمل العميل، وتزين الممرات والمكاتب على حد سواء. وقد علقت لهايز ذات مرة على كم الإحالات التي ينبغي أن تحصل عليها الشركة من شيء كهذا، فقال: «نعم، وتذكَّرْ أنه من الصعب تقديم لوحات مثل هذه إذا كنت تقدم الخدمات بأسعار أقل» (سنتطرق إلى التسعير بصورة أكثر تفصيلًا في الفصل القادم).

رون: قد يكون المنافسون قادرين على مساواة (أو ضرب) السعر الخاص بك، ولكن ما لا يمكن منافسته بسهولة — أو حتى ملاحظته، بالنسبة لهذه المسألة — هو جودة الخدمة الخاصة بشركتك، «أسلوب التعامل» الذي يتبعه مهنيُّو شركتك مع عملائك. من ناحية أخرى، وكما سنستكشف لاحقًا في هذا الفصل، يفقد معظم المهنيين العملاء لا بسبب مشكلات في السعر أو الجودة، ولكن بسبب مسائل متعلقة بالخدمة. بوجه عام، يُعدُّ التميز في الخدمة نقطة ارتكاز هائلة يمكن الاستفادة منها في تصميم عرض قيمة لشركتك وخلق تجارب رائعة لعملائك.

(٢-١) اللحظة الحاسمة

إن استخدام طريقة اللحظة الحاسمة هي واحدة من أكثر الطرق فعالية لتصميم عرض القيمة الخاص بشركتك. اشتُق هذا المصطلح من ساعة الحسم في مصارعة الثيران؛

للإشارة إلى الساعة الثالثة والأخيرة، لحظة قتل الثور. لكن في سياق الأعمال التجارية يكون للحظة الحاسمة بالتأكيد معنًى أكثر وضوحًا، ولكن من ناحية تقديم تجارب ممتازة للعملاء، ومِن ثَمَّ إطالة عمر الشركة، مع احتمالية أن تكون قاتلة مثلما يحدث للثور. يُعرِّف كارل ألبريخت، الذي ربما يكون مؤسس حركة خدمات الجودة الشاملة في الولايات المتحدة، لحظة الحسم على النحو التالي: «أي واقعة يتعامل فيها العميل مع الشركة وتترك الخدمة انطباعًا لديه» (ألبريخت، ١٩٩٢: ١١٦).

قاد جان كارلزون، الرئيس السابق لشركة «الخطوط الجوية الاسكندنافية»، شركة الطيران الفاشلة لتصبح واحدة من أكثر شركات الطيران ربحية في أوروبا. ويشرح في كتابه «لحظات الحسم: استراتيجيات جديدة لاقتصاد اليوم المعني بالعميل» كيف أنجز هذا التحول باستخدام فلسفة لحظة الحسم:

> حدث اتصال بين كل عميل من عملائنا البالغ عددهم ١٠ ملايين عميل وخمسة موظفين من «الخطوط الجوية الاسكندنافية»، واستمر هذا الاتصال بمعدل ١٥ ثانية في المتوسط في كل مرة. وهكذا، «تُخلَق» الخطوط الجوية الاسكندنافية ٥٠ مليون مرة كل عام، وكانت كل مرة تستغرق ١٥ ثانية. إن لحظات الحسم هذه البالغة ٥٠ مليونًا هي اللحظات التي تحدِّد في نهاية المطاف ما إذا كانت «الخطوط الجوية الاسكندنافية» ستنجح أم ستخفق كشركة. إنها اللحظات التي يجب أن نثبت فيها لعملائنا أن «الخطوط الجوية الاسكندنافية» هي أفضل خيار لهم. (كارلزون، ١٩٨٧: ٣)

بالنسبة إلى شركة خدمات مهنية، يمكن أن تكون لحظة الحسم مكالمة هاتفية من عميل، أو زيارة مكتبية، أو لقاءً عارضًا في الشارع، أو فاتورة من الشركة، أو حتى رسالة من دائرة الإيرادات الداخلية (فيمن سيفكر العميل أولًا؟). كل لحظة حسم على حدة تُعد حدثًا بسيطًا، ولكن مع مرور الوقت، يصبح كل تفاعل أشبه بحصاة موضوعة على ميزان، على إحدى كِفتَيه التميز في الخدمة وفي الكِفة الأخرى الخدمة العادية. في نهاية المطاف، سيبدأ هذا المقياس في ترجيح إحدى الكِفتَين. وبوجه عام، ثمة ثلاث نتائج محتملة لكل لحظة حسم:

- التجربة المحايدة (هي الأندر حدوثًا).
- التجربة الإيجابية (لحظات السِّحر).
- التجربة السلبية (لحظات البؤس).

بول: التفكير في لحظات الحسم تدريبٌ مفيد للغاية. من الأفضل بالطبع أن تفعل شيئًا حيال هذا الأمر. فكر، على سبيل المثال، فيما سيراه العميل عندما يأتي إلى مكتبك. هل يبدو مكتبك كغيره من المكاتب، أم أنه أُعدَّ بطريقة تجعله يُظهر على الفور أن هذه البيئة مختلفة تمامًا؟ سنتحدث أكثر عن ذلك لاحقًا عندما نناقش التحولات والخبرات، لكن فكِّر الآن في الانطباع الذي تتركه لديك زيارتك لمكاتب بيتر بايرز في نيوزيلندا.

إن عرض القيمة الخاص ببايرز بسيط للغاية، ولكنه فعَّال. فمكتوب في بطاقته بأسلوب جيد وبسيط العبارة التالية: «شركة محاسبة تساعدك على بناء مركزك المالي من خلال جعل شركتك أكثر قيمة بكثير.» لكنه يبث فيها الحياة برسومات رائعة. على واجهة البطاقة تجد صورة لزهرة هندباء متفتحة مصحوبة بعبارة: «الأشياء الرائعة قادمة.» وعند فتح البطاقة توجد صورتان أخريان، الأولى لزهرة أصغر مصحوبة بعبارة «بأداء أمور بسيطة» تتبعها زهرة أكبر مصحوبة بعبارة «بطريقة رائعة».

لذا عندما يتلقى العميل بطاقة بايرز (لحظة الحسم) يتولد لديه على الفور انطباع إيجابي، لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد. فعندما يدخل العميل مكتب بايرز، فإنه لا يندهش كثيرًا عندما يرى كل حائط مزينًا بنسخ أكبر من الصور التي رآها على بطاقة أعماله. إنها طريقة رائعة لمشاركة الثقافة.

سبق لنا الحديث عن شركة «ليبشوتز، ليفين آند جاري» ومقرها شيكاجو. فهذه الشركة وعت هي الأخرى هذا الأمر جيدًا؛ فقد صنعت لحظات حسم إيجابية (تتيح لك معرفة مدى اختلاف الشركة) من خلال تهيئة بيئة مكتبية مذهلة ونقل رسائل ثقافية وقيمة مهمة في الوقت نفسه. يرى العملاء الذين يسافرون إلى مكاتبهم في نورثفيلد ما يبدو في بادئ الأمر أنه بيئة محاسبية نموذجية، لكن عندما يستديرون إلى اليسار، فإنهم يشعرون بالدهشة لرؤية أسمائهم الشخصية أو التجارية على شاشة عرض ضخمة فوق الأثاث المميز جدًّا.

وفي أول زيارة، يسأل العملاء دائمًا عن الكراسي المثيرة للاهتمام. ويكون ردهم: «هذه الكراسي مصنوعة خصيصًا من قبل عميل لدينا؛ فنحن نحب العمل عن كثب مع عملائنا بهذه الطريقة ومشاركتهم طرقًا لبناء شركاتهم ومشروعاتهم، ونتطلع إلى أن نفعل الشيء نفسه معك.»

رون: قليلون هم العملاء الذين يتواصلون مع شركة ما ثم يتركونها ولديهم رأي محايد. عند تصميم عرض القيمة لشركتك، فإن ذلك سيساعدك على التخطيط الشامل قدر الإمكان

لكل لحظة حسم محتملة مع العميل. حتى الأشياء العادية، مثل مدى سهولة الوصول إلى موقف السيارات الخاص بك يؤثر على تجربة العميل الشاملة فيما يتصل بالتعامل مع شركتك. وقد استخدمت «ديزني» استراتيجية تحديد اللحظات الحاسمة، واكتشفت أن العديد من الأطفال الذين يزورون «إيبكوت بارك» في عالم والت ديزني أصيبوا بخيبة أمل لعدم وجود شخصيات ديزني تتجول في المكان كما هو الحال في مملكة السحر. ومنذ ذلك الحين، وضعت «ديزني» شخصيات في جميع متنزهاتها، وصنعت حرفيًّا ملايين اللحظات السحرية لضيوفها. واستخدمت شركة سيارات «ساترن» الاستراتيجية نفسها للإسهام في تطوير سياستها الخاصة بتجربة شراء سيارة بسعر موحد دون أي متاعب.

الفكرة هنا هي أن نعي تمامًا أن لحظة الحسم تدفع الشركة للتركيز على النتيجة، لا على نشاط المحاسب في كل مقابلة. منذ بضع سنوات، وقبل أن تقر دائرة الإيرادات الداخلية خيار عمل توكيل فيما يتصل بـ «إقرارات الأفراد الضريبية في الولايات المتحدة»، نموذج ١٠٤٠، استخدمت إحدى الشركات طريقة لحظة الحسم للتوصُّلِ إلى استراتيجية لجعل كل عميل يوكِّل الشركة في التعامل مع أي مراسلات نيابة عنه، وذلك عادة قبل أن يفتح العملاء الرسائل بأنفسهم. وكان تصرفًا عبقريًّا؛ كونه قد حوَّل لحظةً من البؤس — حيث يخشى معظم العملاء بشدة من دائرة الإيرادات الداخلية — إلى لحظة من السِّحر. يُرسل زميلي دان موريس في شركة «موريس + دانجيلو»، بالبريد الإلكتروني جميع الإقرارات الضريبية باستخدام نسق المستندات المنقولة (صيغة بي دي إف)، والإصرار على مراجعة العميل وتوقيعه — ودفع الفاتورة — قبل إكمال الإقرار وتقديمه. قد يرى البعض أن هذه عملية مجهدة؛ إذ تضيف طبقة أخرى من التعقيد إلى عملية إعداد الإقرارات الضريبية، وهي بالفعل كذلك. لكن مما لا شك فيه أنها تضيف أيضًا لمسة شخصية إلى عملية العمل الضريبي الجافة إلى حد ما: فهو يجعل العملاء مشاركين في إعداد إقراراتهم الضريبية؛ ويمكِّنهم من تدارك الأخطاء مبكرًا؛ مما يؤدي إلى خفض تكاليف إعادة العمل، وزيادة سرعة الدفع، ويصنع حرفيًّا المئات من لحظات الحسم التي تستطيع الشركة من خلالها الاستفادة من فرص بيع خدمات إضافية.

إن كل لحظة حسم في شركتك هي فرصة لتقديم قيمةٍ استثنائية لعملائك وجعلهم يشعرون بأنهم مميزون وجديرون بالاهتمام والتقدير. فكل اتصال هو تواصل عاطفي مع العميل. وإذا كنت تعتقد أن رأس المال الفكري يصعب قياسه، حاول أن تجرب الإحساس بمشاعر العملاء. يعبِّر كارل ألبريخت ورون زيمكي عن هذا المبدأ الأساسي

للتميز في الخدمة بقولهما: «عندما تُساء إدارة لحظات الحسم، تتراجع نوعية الخدمة إلى المستوى المتوسط» (ألبريخت ورون زيمكي، ٢٠٠٢: ٥٥). لا ينبغي أبدًا الاستخفاف بأي لحظة من لحظات الحسم؛ فأي لحظة مهما كانت صغيرة من شأنها أن تُحدد مصير شركتك.

(٣) ماذا بعد خدمة الجودة الشاملة؟

رون: قد يكون من السابق لأوانه مناقشة ما هو أبعد من التميز في الخدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كارل ألبريخت المؤسس المعاصر لحركة خدمة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة، قد صرَّح بموت هذه الحركة. من بين مشكلات جودة الخدمة أن مناقشتها أسهل من تقديمها. فعلى الرغم من أننا من المفترض أننا نعيش في اقتصاد الخدمات، فقد انخفض مستوى خدمة العملاء بالفعل في السنوات الأخيرة، استنادًا إلى بعض المؤشِّرات. ونقدم فيما يلي تلخيص ألبريخت لمصير الحركة:

> مع مضي حركات الإدارة بالشكل التي هي عليه، استمر التركيز على العملاء لأمد طويل على نحو غير عادي؛ قرابة عشر سنوات. (ألبريخت وزيمكي، ٢٠٠٢: ٢)
>
> نعتقد أن ثمة عاملَين رئيسَين أدَّيا إلى اضمحلال حركة التركيز على العملاء. أحدهما كان الترويج القوي لمنهجيات الإدارة المنافسة، لا سيما إدارة الجودة الشاملة، كحلول لمشكلات جودة الخدمة. العامل الآخر كان هو «الأصعب»؛ ألا وهو خيبة الأمل والقنوط اللذان شعر بهما العديد من المديرين التنفيذيين عندما أدركوا أن «خدمة العملاء» لم تكن الدواء الشافي أو العلاج السريع الذي كانوا مدفوعين لتصديقه. وعندما اكتشفوا أنها تنطوي على مثل هذه الوقائع الكريهة مثل الاستثمار المالي، والالتزام على المدى الطويل، والاهتمام المستمر بالتفاصيل، والقيادة المعنية بالخدمة، وبناء الثقافة، والاستماع الدائم إلى العملاء، وحتى تغيير تصميم الأعمال، لم يعتمدها الكثير منهم. (المرجع السابق: ٣–٤)

إحدى الشركات التي لم تفقد قط التركيز على خدمة العملاء هي شركة «ساوث وست إيرلاينز»، التي لا تزال واحدة من أكثر شركات الطيران ربحية في الولايات المتحدة اليوم. لقد كان لسان حالها دائمًا: «نحن لسنا شركة طيران ذات خدمة عملاء رائعة. نحن شركة خدمة عملاء رائعة تصادف أن تعمل في مجال الطيران» (فرايبرج وفرايبرج، ١٩٩٦: ٢٨٢).

ولم تذعن الشركة بتاتًا لمعظم صيحات الإدارة في العقود الأخيرة؛ لأنها شعرت بأن تلك المنهجيات تفتقر إلى الروح والقلب. ومن المؤكد أن هذا الموقف لم يضعف نجاح الشركة في جذب واستبقاء الأشخاص الجيدين الذين يقدمون خدمة عملاء عظيمة، فضلًا عن تحقيق مستويات الإنتاجية والفعالية التي تُحسد الشركة عليها في مجال الطيران. اعتاد جاك ويلش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة «جنرال إلكتريك»، أن يقول: «كانت المشكلة في الكثير جدًّا من الشركات أن الموظفين كانوا ينظرون إلى رئيس العمل كعميل رئيس لهم، ولو تخيلت الشركة كهرم، حيث ينصب تركيز الجميع فيها على رئيس العمل، فإن الموظفين لن يكون لهم أدنى تأثير على العملاء» (مقتبس في ويذرب، ١٩٩٦: ٩٥).

وأيًّا كان الأمر، ما زلنا نعتقد أن من المهم دراسةَ اتجاهٍ يمكن للمراقب الذكي أن يرى أنه يحدثُ في السوق اليوم؛ لأنه يمثل مستوى يتجاوز جودة الخدمة الشاملة. بالطبع يجب أن تنظر إلى شركات بعينها لترى هذا الاتجاه، ولكن الأمر يستحق الاستكشاف من أجل توسيع آفاق عرض قيمة شركة المستقبل. دعونا نبدأ بطرح هذين السؤالين:

- ما الخطوة التالية التي ينبغي أن تخطوها الشركات التي تقدم بالفعل خدمة عملاء غير مسبوقة؟
- ما الذي تراه شركات مثل «ديزني»، و«ريتز كارلتون»، و«فيدكس»، و«نوردستروم»، من بين شركات أخرى، بينما تتطلع إلى المستقبل وتسعى جاهدةً لتقديم عرض قيمة لعملائها يحميها من الوقوع فيما يسمى بفخ السلع المزعوم، وبما يمكِّنها أيضًا من الحفاظ على دورها القيادي وفرض السعر بدلًا من أن يُفرض عليها؟

أحد الافتراضات الرائعة تأتي من جوزيف بي باين الثاني، وجيمس جيلمور في كتابهما «اقتصاد التجربة: العمل مسرح وكل شركة بمنزلة عرض من عروضه»؛ حيث يقدِّمان منحنًى قيميًّا مستقبليًّا للشركات، بالمستوى التالي من قيمة العملاء:

- إذا كنت تتقاضى رسومًا مقابل خامات، فأنت في مجال السلع الأولية.
- إذا كنت تتقاضى رسومًا مقابل أشياء مادية، فأنت في مجال تجارة البضائع.
- إذا كنت تتقاضى رسومًا مقابل الأنشطة التي تنفذها، فأنت في مجال الخدمات.
- إذا كنت تتقاضى رسومًا مقابل الوقت الذي يقضيه العملاء معك، فأنت في مجال الخبرة.

- إذا كنت تتقاضى رسومًا مقابل النتائج التي حققها العملاء، فعندئذٍ فقط أنت في مجال إحداث التغيير أو التحول لدى عملائك. (باين وجيلمور، ١٩٩٩: ١٩٤)

ما يثير الاهتمام بشأن هذا التسلسل الهرمي المقترح ليس فقط موقع الشركات المهنية فيه، بل أيضًا موقع أعظم إمكاناتها على المنحنى. معظم الشركات قد تفكر في نفسها كمقدِّم للخدمة؛ حيث تقدم نتائج غير ملموسة لعملائها. ولا شك أن هذا صحيح. فعدد قليل جدًّا من شركات المحاسبة والقانون هي من تنظر إلى نفسها على أنها في مجال الخبرة، فضلًا عن إحداث التغيير أو التحول لدى عملائها. فلا يُنظر إلى زيارة إحدى الشركات المهنية على أنها تجربة ممتعة، وبالتأكيد ليست في درجة متعة زيارة لاس فيجاس أو متنزه «ديزني» الترفيهي.

من المثير للاهتمام أن نتكهَّن كيف يمكن لشركات الخدمات المهنية أن تكون في مجال الخبرة. هذا لا يعني فرض رسوم على الوقت الذي يقضيه العميل معك — كما هو الحال في الساعات التي يمكن إعداد فواتير بها — بل يعني أن تفرض رسومًا مقابل الخبرة التي تقدمها للعميل. قد يبدو ذلك جنونًا، لكن تخيل ما يمكن أن يحدث إذا قمت بفرض رسوم للسماح للأشخاص بدخول شركتك. هذا ليس غريبًا كما قد تظن. في الواقع، تفرض الفنادق الكبرى في جميع أنحاء العالم سعر دخول لمجرد القدوم وإلقاء نظرة على ديكوراتها. كما تفرض مصانع النبيذ في وادي نابا رسومًا على تذوق نبيذها.

ما الذي يجب عليك فعله على نحو مختلف من أجل تقديم عرض قيمة يستحق دفع مقابل للحصول عليه؟ فكر في الفرق بين الدخول إلى أحد متنزهات «ديزني» وبين الدخول إلى أحد متاجر التجزئة الخاصة به في مركز تجاري. على الرغم من أن متجر المركز التجاري يقدِّم خدمة جيدة، فإنه لا يقترب بأي حال من متعة تجربة الدخول إلى المتنزه. ولعل أحد أسباب هذا أن «ديزني» لا تفرض عليك رسوم دخول إلى المتجر. فما الذي يجب أن تفعله على نحو مختلف لإقناع العملاء بالدفع مقابل الدخول؟ وهل سيؤدي ذلك إلى تجربة أفضل وأكثر دوامًا؟ ظننا أنه سيفعل.

يمكنك تنفيذ هذه الفكرة في صورة وضع «حد أدنى» للسعر لجميع العملاء الجدد. ما الذي ستتضمنه معايير عروض شركتك لإغراء العميل بدفع الحد الأدنى للسعر للدخول في نشاط تجاري معك؟ إنها تجربة مثيرة للاهتمام وجديرة بالتفكير بجدية. ومع ذلك، فإن النقطة الرئيسة التي نريد أن نصل إليها هي أن شركات المستقبل — ومستقبل المهنة — تستقر على قمة منحنى القيمة؛ إذ إنها تعرض بالفعل تحولات على عملائها،

على الرغم من أنها قد لا ترى نفسها تفعل ذلك. ولإثبات ذلك، دعونا أولًا نحدِّد المقصود بكلمة «تحول»:

> في حين أن السلع قابلة للاستبدال، والبضائع ملموسة، والخدمات غير ملموسة، والخبرات لا تنسى، فإن التحولات تكون فاعلة في تأثيرها. فجميع العروض الاقتصادية الأخرى ليس لها أي تبعات دائمة تتجاوز استهلاكها. حتى ذكريات التجربة تتلاشى بمرور الوقت، لكن من يشترون التحولات يسعون إلى أن يرشدهم آخرون نحو هدف أو غرض معين، ويجب أن تُحدث التحولات الأثر المقصود. لهذا السبب فإننا ننعت هؤلاء المشترين بالطامحين؛ فهم يطمحون إلى أن يكونوا شخصًا أو شيئًا مختلفًا. في التحولات، يكون العميل هو المنتج! ولسان حال من يشترون التحولات يقول: «غيِّرني.» لذلك لا يمكن استخراج التحولات أو صنعها أو تسليمها أو حتى عرضها. لا يمكن إلا أن ترشدهم إليها. إن كوننا في مجال إحداث تحولات يعني فرض رسوم على النتيجة التي يحققها الطامح — وهي التحول نفسه — وليس على الأنشطة الخاصة التي تؤديها الشركة. (المرجع السابق: ١٧١–١٧٢؛ ١٧٧؛ ١٩٢)

فكر في الفرق بين مركز اللياقة البدنية، الذي يتقاضى رسومًا مقابل العضوية، والمدربين الشخصيين. المدربون الشخصيون أكثر ربحًا؛ لأنهم يتحمَّلون مسئولية شخصية عن نتائج نظام اللياقة البدنية للعميل، ولأنهم يتحملون المسئولية عن النتيجة التي يحقِّقها العميل، فإنهم أكثر انتقائية بشأن من يقبلونهم كعملاء، وكذلك أكثر اجتهادًا في إجراء تحليل مسبق لتوقعات كل عميل ورغبته في التغيير. هذا تحليل نقدي؛ لأنه إذا كان العميل لا يرغب في اتباع نصيحة المدرب، فستفشل محاولته في إحداث تحول لدى العميل. المهم هو أن عملاء اليوم يتمتعون بوعي كبير؛ ومِن ثَمَّ يحتاجون من المهنيين أكثر من مجرد تقديم خدمات أو تجربة جيدة. إنهم يريدون التحولات ويحملون المهنيين المسئولية عن توجيه عملية التحول.

يُعرَّف النشاط التجاري بأنه النشاط الذي يُدرُّ عائدًا. و«أنت النشاط الذي يُدفع عائد مقابله». وكما سنناقش في الفصل التاسع، فإن سعرك هو الفرصة الوحيدة أمام شركتك لاغتنام القيمة التي تخلقها للعملاء الذين تخدمهم، ويمثِّل السعرُ جزءًا لا يتجزَّأ من عرض القيمة الخاصة بك، ومِن ثَمَّ يجب أن يعتمد على القيمة كما يراها عميلك. إن

تحمُّل مسئولية إحداث تحول لدى عملائك، وتوجيههم من حيث هم إلى حيث يريدون أن يكونوا، بمنزلة التعبير الأمثل لإمكانات شركتك في صنع القيمة، وهي الطريقة التي ينبغي الحكم بها على شركتك والنظر إليها من جانب أولئك الذين يدفعون ثمن ما تقدمه لهم من خدمة.

وقد تمكَّن المهنيون، لا سيما المحاسبون القانونيون والمحامون، بالفعل من إحداث العديد من التحولات لدى عملائهم. فيمكنهم، على سبيل المثال، مساعدة عملائهم في أن يصبحوا مليونيرات، وأن يتقاعدوا في عمر محدد، وأن يموِّلوا تعليم الطفل، وأن يعملوا على تنمية قيمة النشاط التجاري وتعزيزها، وأن ينفذوا رغبات العميل عبر التخطيط العقاري والهبات. هذه هي التحولات الشخصية في جوهرها، التي توجِّه الفرد لتحقيق رؤيته المفضلة للمستقبل. ولا يوجد أي تشابهٍ بين هذا العرض وبين عرض السلعة أو حتى مجموعة من الخدمات غير الملموسة. فأنت تُلامس روح عملائك حرفيًّا، وتقيم علاقة فريدة معهم تكون منيعة للمنافسة الخارجية وتتحكم بالثمن المناسب لقيمة النتائج التي تحقِّقها.

بول: لقد اتَّضح لي جليًّا مؤخرًا مفهوم «إحداث تحول في الخبرة» عبر طريقتَين مختلفتَين تمامًا. الطريقة الأولى: بينما كنت في اجتماع مع مدير شركة كبرى لقضاء العطلات في منتجع كبير (بورن ليجر) في إنجلترا. كنَّا نناقش النتائج التي أرادوها من برنامج قادم مدته ثلاثة أيام. وشرحوا كيف أنهم، قبل ١٨ شهرًا، قد استحوذوا على شركة كبيرة جدًّا، فقفز تعداد الموظفين من فريق يضم ٢٠٠٠ موظف إلى آخر يتألف من ١٥ ألفًا. ليس من المستغرب إذن أنه كانت هناك تحديات. وقالوا لي: «يبدو أن بعض أعضاء فريقنا لا يفهمون ما نحاول أن نوصله لهم بشأن التركيز على العميل وما إلى ذلك.»

خلال المناقشة، صار واضحًا تمامًا أن العملاء كانوا يعانون من تبعات سوء التواصل هذا؛ لذلك ابتكرنا برنامجًا أطلقنا عليه اسم «إحداث تحول في الخبرة». ولا يؤتي ذلك ثمرته حتى تتحقق من آثاره على مستويين متصلين.

الأول: من المستحيل «إحداث تحول في الخبرة» لدى عملائك، إلَّا إذا أحدثت أولًا (وبصفة مستمرة) تحولًا في الخبرة لدى موظفيك أيضًا. ففريق عملك هو في النهاية من يتولى خدمة عملائك. ثانيًا: يجب أن يلمس العميل الالتزام والشغف والإثارة لدى موظفيك. فدون العمل على تطوير موظفيك والتعاون معهم، ودون العمل على تطوير

ثقافتك، إذا رغبت في ذلك، فإن أي محاولات لإحداث تحول و/أو صنع تجارب رائعة لعملائك؛ ستكون مؤقتة في أفضل الأحوال.

تدرك شركة طيران «فيرجن بلو إيرلاينز» في أستراليا ذلك جيدًا؛ فقد أنشأ ريتشارد برانسون، وعلى وجه الخصوص رئيسه التنفيذي الأسترالي بريت جودفري، شركة طيران على غرار شركة «ساوث وست إيرلاينز» دون عجب (لماذا لا نستنسخ نموذجًا رائعًا، على كل حال؟) لكن برانسون وجودفري أخذا شركة الطيران هذه إلى ما هو أبعد من ذلك.

المثال الأول والأكثر وضوحًا هو عندما تنقلك السيارة الأجرة إلى الطائرة من البوابة. إذا تصادف وكنت على الجانب الأيسر من الطائرة ونظرت من نافذتك، فسترى جميع أفراد الطاقم الأرضي والأشخاص الذين أجروا فحصًا لك ولأمتعتك وهم يقفون في صف يلوِّحون وداعًا. من المذهل أن ترى (وتعيش تلك التجربة) وأنت في الجو، وبعد تقديم وجبات بسيطة أساسية، ينتقل أفراد الطاقم إلى منطقة رسم الوجوه؛ حيث يرسمون وجوهًا جذابة على وجوه الأطفال وعلى بعض الراغبين في ذلك من الكبار أيضًا.

قد لا يتوافق هذا مع بيئة عملك بالطبع، ولكن يمكنك التعلم من أسلوب «فيرجن بلو» بطرق أخرى. على سبيل المثال، عندما كانت شركة الخطوط الجوية هذه في طور الإنشاء واضطرت إلى استخدام حظائر طائرات مؤقتة لتسجيل الوصول والمغادرة، زُيِّنت تلك المباني بملصقات كبيرة رائعة تعزِّز أهمية العميل بالنسبة إلى الشركة (وبالمناسبة، تستخدم شركة الطيران مصطلح «نزيل»، وليس «مسافر». وهذا التغيير البسيط في الكلمة يصنع فارقًا كبيرًا لتأكيد الثقافة المشابهة لتأثير استخدامنا لكلمة «عميل» بدلًا من كلمة «زبون»).

بل إن إحدى المؤسسات الإنجليزية استفادت من أسلوب «التلويح وداعًا» الذي تتبناه شركة «فيرجن بلو». ففي اجتماع فريق عُقد في تلك المؤسسة، طرح أحدهم، ويبلغ من العمر ١٨ عامًا، هذا السؤال: «هل زيارة العملاء أقل تكلفة من زيارتنا لهم؟» كان الجواب «نعم»؛ لذا تابع عضو الفريق قائلًا: «لماذا لا نستخدم الأموال التي نوفِّرها لصنع تجربة خاصة عند زيارتهم لنا؟ كيف يمكننا فعل ذلك؟» طوَّر الفريق الفكرة في فترةٍ وجيزةٍ من خلال العصف الذهني وخرج بخطة بسيطة للغاية لجذب سيارات العملاء لغسل سياراتهم في موقف سيارات الشركة، بل إنهم سألوا عامل تنظيف سيارات متنقل إن كان على استعداد أن يفعل ذلك مجانًا في مقابل إمكانية ترك بطاقة عمله مع العملاء كطريقة لتطوير أعماله. وقد وافق! (لو توجَّب على المؤسسة أن تدفع ثمن ذلك، لم يكن ذلك ليكبدها الكثير على أية حال.)

إليك كيفية تنفيذ هذه الفكرة: قبيل موعد أحد العملاء، يتصل به أحد موظفي الشركة مذكِّرًا إيَّاه بشأن موقف السيارة. وعندما يصل العميل إلى مكتب الاستقبال، يطلب موظفو الاستقبال ببساطة من العميل أن يعطيهم مفاتيح السيارة؛ على افتراض أن تقتضي الحاجة نقل السيارة. وفي الوقت الذي ينهمك فيه العميل في مباشرة العمل، يؤدي عامل غسل السيارات المتنقل عمله تاركًا المفاتيح لدى مكتب الاستقبال قبل أن يخرج العميل.

تخيل ما يحدث: لا يقول صاحب الشركة وداعًا للعميل في المكتب كالمعتاد. بل إنه يأخذ مفاتيح السيارة الخاصة بالعميل ويصحبه إلى السيارة. ووفقًا لأصحاب الشركات، فإن «صيحات الإثارة» التي يسمعونها (حتى في إنجلترا المحافظة) تستحق الجهد الإضافي (أو، إن شئت، قل: تستحق التجربة).

(٣-١) هل يكفي أن تكون مستشارًا موثوقًا فيه؟

رون: في أعقاب فضيحة «إنرون» وغيرها من الانهيارات المحاسبية المتنوعة لعام ٢٠٠٢، دار الكثير من النقاش حول عامل الثقة في مهنة المحاسبة. فقد أصبحت بعض المفاهيم مثل «المستشار الموثوق فيه» شائعةً في رسالة الشركة وبيان القيمة لديها. في الواقع، يعتقد الكثيرون أن الثقة هي إحدى «المؤهلات الأساسية» للمهنة. لديَّ وجهة نظر مختلفة حول هذه القضية، اكتشفتُ أنها جدلية للغاية (إذ تُشعل نقاشًا محتدمًا عند مشاركتها مع الزملاء).

ما من شك في أهمية الثقة في العلاقات التجارية، بل إن المحاسبة تدين بنشأتها لهذه المسألة تحديدًا، فمنذ أواخر القرن الخامس عشر نمت الشركات التي كانت في الأساس قائمة على روابط القرابة والعلاقات الأسرية لدرجة تحتم معها الاستعانة بالغرباء، وأيضًا عندما أصبحت الشئون المالية الشخصية أكثر انفصالًا عن تمويل الأعمال، أصبح إمساك دفاتر القيد المزدوج ضرورةً من أجل أن يراقب مديرو المؤسسة الوكلاء الذين يعينونهم.

ويعمل المستوى العالي من الثقة في أي اقتصاد كوسيلةٍ داعمة للتجارة، ويقلل الحاجة إلى مفاوضات مطولة، وعقود ممتدة، وتقاضٍ مكلف، أو ما يشير إليه الاقتصاديون ب «تكاليف المعاملات». ويشرح الخبير الاقتصادي الحائز على جائزة «نوبل» كينيث آرو دور الثقة قائلًا:

> تحظى الثقة الآن بقيمةٍ برجماتيةٍ مهمة للغاية، ما لم يكن هناك شيء آخر. إنها فعالة للغاية؛ فهي توفر الكثير من المتاعب المُتكبدة من أجل الحصول على درجة

> معقولة من الاعتماد على توصية الآخرين. وهي للأسف ليست بالسلعة التي يمكن شراؤها بسهولة. فإذا اضطررتَ لشرائها، حينئذٍ سيصير لديك شكوك حول ما اشتريته. إن الثقة والقيم المماثلة، كالولاء أو قول الحقيقة، هي أمثلة لما يسميه الخبراء الاقتصاديون «العناصر الخارجية»؛ فهي بضائع وسلع لها قيمة حقيقية وعملية واقتصادية تزيد من كفاءة النظام، وتمكنك من إنتاج المزيد من السلع أو المزيد من أي قيمة تُعَظِّمها، ولكنها لا تُعتبر سلعًا يمكن تداولُها تجاريًّا في السوق المفتوحة من الناحية الفنية، علاوة على أنه لن يكون لذلك أي معنًى. (مُقتبس في فوكوياما، ١٩٩٥: ١٥١–١٥٢)

كلما ارتفعت مستويات الثقة، أصبحت التجارة أكثر مرونة، وأمكن تخفيض تكاليف المعاملات عمليًّا إلى الصفر، كما يشير الاقتصادي توماس سويل:

> المعاملات التجارية التي تتطلب الثقة والمصداقية تُبرَم بسهولة بين الأشخاص الذين لا يشتركون فقط في سمات معينة، ولكن أيضًا مَن يمكن التحقق من امتلاكهم هذه السمات بسهولة أكبر. ومن الأمثلة الصارخة على ذلك، اليهود «الحسيديون» المشتغلون في صياغة المجوهرات في نيويورك، الذين يعطون بعضهم البعض بضائع من الأحجار الكريمة لبيعها، دون الحاجة إلى عقود أو ضمانات أخرى مكلفة، والتي ستكون ضرورية للغاية إذا ما تعاملوا مع الغرباء. بالمثل، اضطر التجار اللبنانيون في المناطق الداخلية من سيراليون إلى الاعتماد على صدق وموثوقية التجار اللبنانيين الآخرين في المدينة الساحلية، الذين باعوا شحناتهم من المنتجات في السوق الدولية وشاركوهم العائدات. كما اشتُهر عن الصينيين في جنوب شرق آسيا معاملاتهم الكبيرة والمعقدة، التي يقومون بها فيما بينهم دون عقود مكتوبة. (سويل، ١٩٩٤: ٥٠–٥١)

لا يمكنك شراء الثقة؛ فلا بديل عن وجودها في اقتصاد السوق الحرة، ليس فقط بالنسبة إلى المهنيين، بل لجميع الأعمال. فجميع المعاملات تتطلب الثقة. إنها توقع أساسي عند إجراء أنشطة تجارية. ومن المؤكد أنها ليست من المؤهلات الأساسية؛ لأنها ليست سمة يمكنك أداؤها على نحو أفضل — أو بتكلفة أقل — من منافسيك. فالثقة أمر معقد، ومن الواضح أن هناك مستوياتٍ مختلفة منها؛ لأنها مفهوم سياقي. فالثقة في شراء علبة من العلكة من أحد المتاجر أو الحلاقة عند حلَّاق معين شيء، والثقة في حاضنةٍ

لطفلك شيءٌ مختلفٌ تمامًا. ولكن من الخطأ أن تعلن أو تسوِّق أي شركة جدارتها بالثقة؛ فاستحقاق الثقة أمر صريح يجب إثباته وكسبه (إحدى طرق تحقيق ذلك تقديم ضمان استرداد الأموال على جميع أعمالك). إن مجرد وجود علاقات ثقة مع العملاء لا يضمن أنهم سيبقون أوفياء.

أُسافر على رحلات طيران كثيرة عبر «يونايتد إيرلاينز». إنني أستأمنهم على حياتي، وتلك الثقة تتطلب بالتأكيد درجة من اليقين والثقة في مجموعة كاملة من الغرباء أعلى من ثقتي في المحاسب أو المحامي الخاص بي. وفي شركات الطيران، تُعَدُّ السلامة ببساطة شيئًا جوهريًّا وأمرًا مفروغًا منه؛ فهي أساس التعامل، لكنها لا تضمن ولاء العملاء أو حتى الربحية. وإذا بدأت خدمة «يونايتد إيرلاينز» في الانحدار، فسأتراجع عن ركوب طائراتهم. نشهد الاستجابة نفسها بين عملاء مقدمي الخدمات المهنية. علاوة على ذلك، لن تقول أي شركة طيران في إعلاناتها: «سافر معنا، فلن نقتلك»؛ لأن معظم المعاملات التي تتم في الاقتصاد العالمي تتم تحت مظلة الثقة. والمهنيون هم من بين أكثر المستشارين ثقة. وماذا في ذلك؟ هذه نقطة خفية، ولكنها مهمة. إن المهنة — أو أي شركة فيها — لا تسدي نفسها أي معروف عندما تستمر في التباهي بمستوى الثقة لديها. فمثل الجودة الفنية الخاصة بك، تعد الثقة شيئًا لا بد من وجوده. وأولئك الذين يتحدثون عن الثقة يضرونها، ويُنظر إليهم على أنهم أقل مصداقية.

يمكنك بالتأكيد أن تخسر العملاء إذا فقدوا إيمانهم أو ثقتهم بك — وستكون آخر من يعلم بذلك — لكن هذا ليس السبب في تخلي غالبية العملاء عن المهنيين الذين يتعاملون معهم. فكما ستعرف، يحدث معظم التخلي بسبب سوء تجربة الخدمة، وليس بسبب مشكلات تتعلق بالنزاهة والثقة.

(٤) الانتقال من مرحلة انعدام العيوب إلى مرحلة الاحتفاظ الدائم بالعملاء

رون: أذكر أنني كسبتُ عميلة جديدة تملك وكالة سفر ناجحة. كان زوجها قد تُوفِّي في السنة السابقة ولم تكن قد اضطرت قط للتعامل مع الجوانب الضريبية والمحاسبية في أعمالها من قبل (كان زوجها يتعامل مع المحاسب القانوني نفسه لأكثر من ٢٠ سنة). وعندما سألتها (كعادتي) عن سبب تركها لهذا المحاسب القانوني، كانت إجابتها مقتضبة ومثيرة للغاية، وسأظل أتذكرها دائمًا: «إنه لم يُبدِ أي تعاطف.»

ما كان يمكنني الجزم به أن هذا المحاسب القانوني كان أداؤه بارعًا من الناحية الفنية. فلم يكن لدى موكلتي أي شكاوى حول سعره أو جودة عمله. بل إنها حتى كانت تثق فيه. وعندما اتصلتُ به لأطلب نسخًا من بعض الوثائق، صُدم عندما علم أنها قد استغنت عنه. لم تكن الجودة التقنية، وإنما جودة الخدمة، هي التي أحدثت الفرق بالنسبة إليها. فالأمر لا يتعلَّق بما حصلت عليه من خدمة، ولكن بالطريقة التي حصلت بها عليها.

خلال ثمانينيات القرن العشرين، اجتاحت إدارة الجودة الشاملة أدبيات الأعمال التجارية، وهُرع العديد من الشركات نحو تأسيس برنامج إدارة الجودة الشاملة. (إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المعارف يعود تاريخها إلى أواخر القرن التاسع عشر، كجزء من الثورة الزراعية.) ومع ذلك، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نشاط خدمي ليس بالمهمة السهلة؛ إذ إنه نهج قائم على المعايير. لطالما كان كارل ألبريخت ناقدًا قويًّا لإدارة الجودة الشاملة، لا سيما أنها تطبق النشاط الخدمي، كما أشار في كتابه «القطار المتجه شمالًا: العثور على الهدف، وتحديد الاتجاه، وتشكيل مصير شركتك»؛ إذ كتب يقول:

> يبدأ كم هائل من جهود الجودة في الوقت الذي تحاول فيه الإدارة الإدارية والتحليلية والميكانيكية المعنية بالرقابة والقائمة على المعايير والمتجردة من الإنسانية «تضييق الخناق» على الشركة بدلًا من تسهيل سير أعمالها وتمكينها من القيام بالتزاماتها الفردية الخاصة بالجودة. وهذا هو السبب الذي جعل الأنظمة النظرية الآلية لإدارة الجودة الشاملة تئول في النهاية إلى الفشل. (ألبريخت، ١٩٩٤: ٣٢–٣٣)

ثم يقدم ألبريخت مثالًا لشركة تأمين استثمرت بكثافة في معيار من معايير الأداء اعتبرته مهمًّا ألا وهو: الحرص على إصدار البوالص التأمينية في غضون خمسة أيام في أغلب الأوقات (المرجع السابق: ١٣٩). هذا هو المشروع المثالي لنموذج إدارة الجودة الشاملة؛ لأنه يمكن حصره ومقارنته بمعيار معين، وتحليله وتحسينه باستمرار، وما إلى ذلك. كانت المشكلة الوحيدة هي أنه عندما تحدثت شركة ألبريخت الاستشارية مع وكلاء التأمين وعملائهم، لم يهتم أحد بتلقي بوالصه في غضون خمسة أيام.

ما الفكرة من ذلك؟ لا توجد في الحقيقة طريقة صحيحة لفعل الشيء الخطأ. وكما يقول بيتر دراكر: «لا شيء عديم الجدوى كفعلك — بطريقة فعَّالة — ما لا ينبغي فعله

على الإطلاق.» من منظور عرض قيمة العميل، من السهل تشخيص الخلل هنا: فإدارة الجودة الشاملة هي مقاربة شاملة. يمكن للمؤسسة العد والقياس والتحليل داخليًّا استنادًا إلى أي معيار تقريبًا. لكن قياسك لوزنك ١٠ مرات في اليوم لن يقلل من وزنك. قد توفر إدارة الجودة الشاملة مقياسًا، ولكن ليس الضوء الموجه لما ينبغي أن يقاس. ونحن لا نعتقد أن إدارة الجودة الشاملة هي الحل للقصور الخدمي الرهيب في المهنة. وقد تبنَّت بعض الشركات تلك الفكرة إلى حد كبير؛ لأنها تستخدم الأساليب الرياضية والإحصائية التي نفهمها بسهولة، لكننا نحتاج إلى تغيير تفكيرنا من «كل شيء يبدأ وينتهي بالإدارة» إلى «كل شيء يبدأ وينتهي بقيمة العميل». لن يكون عد وقياس الأشياء من أجل عد وقياس الأشياء هو الحل السحري لجذب العملاء والاحتفاظ بهم.

البديل عن إدارة الجودة الشاملة هو خدمة الجودة الشاملة، والتي عرَّفها ألبريخت على النحو التالي: «حالة تقدم فيها الشركة قيمة متميزة لأصحاب المصلحة: عملائها ومُلَّاكها وموظفيها» (ألبريخت، ١٩٩٢: ٧٢). لاحظ كيف أن هذا التعريف هو شرط يُسعى لتلبيته من أجل تحقيق الهدف المطلوب، وليس طريقة معينة للتشغيل. تُبتكر الأساليب كوسيلة لتحقيق الهدف، وليس كغاية في حد ذاتها. والسبب في أن خدمة الجودة الشاملة منارة توجيهية أفضل من إدارة الجودة الشاملة لشركات الخدمات المهنية هو أنها تعترف بالقيمة المحسوسة لما يجري تسليمه، وليس الجودة المجردة. فالعملاء يتوقعون صحة قوائمهم المالية وإقراراتهم الضريبية؛ لذا تضع خدمة الجودة الشاملة تركيزها على القيمة المحسوسة وجودة الخدمة وتشدد عليهما، وهما المعياران النهائيَّان اللذان استنادًا إليهما سيتحدَّد ما إذا كانت الشركة ستحتفظ بالعميل أم لا.

توجد لافتة في مصنع النسيج التابع لشركة «ميليكين آند كومباني» الحائزة على جائزة بالدريج الوطنية للجودة مدون عليها ما يلي: «الجودة ليست غياب العيوب كما تُعرِّفها الإدارة، بل هي وجود القيمة كما يُعرِّفها العملاء.» حظيت شركة «موتورولا»، وهي شركة أخرى فازت بجائزة بالدريج، بسمعة عالمية بسعيها الحثيث للحصول على درجة الجودة «سيكس سيجما»، وهي ٣٫٤ عيبًا لكل مليون وحدة من الإنتاج، وهو معيار مثير للإعجاب، وقد تمكنت «موتورولا» من تحقيق ذلك في العديد من جوانب عملياتها. ولكن ماذا يحدث عندما يحققون هذا الهدف المثير للإعجاب؟ هل هذا يُكسبهم تلقائيًّا ولاء العملاء أو ضمان الربحية؟ إن الخلو من العيوب ليس بكافٍ. فعلى المدى الطويل، سيبدأ العملاء في توقع هذه النتيجة وسيتمكن المنافسون من الوفاء بهذا المعيار. ما يهم

أكثر هو كيف تعامل «موتورولا» عملاءها، كما قال دونالد إي بيترسون، الرئيس السابق لشركة «فورد موتور»، عندما استطاع الخروج بتلك الشركة من هوة الأداء المالي الضعيف: «إذا لم ننقَدْ لرغبة العملاء، فلن يشتروا سياراتنا.»

في تسعينيات القرن العشرين، واتباعًا للمنطق القائل إن إرضاء العملاء هو الهدف النهائي للشركة، بدأ العديد من المؤسسات في حساب القيمة الدائمة للعميل العادي، ثم بدأ الخبراء الاستشاريون يسألون عملاءهم: «كم من المال أنت على استعداد لإنفاقه كي تحصل على عميل جديد؟» بمجرد تحديد هذا المبلغ، سيكون الرد: «عندها سيكون من الأفضل أن تُنفق على الأقل هذا المبلغ للاحتفاظ بعميل.» كانت هذه بداية حركة اقتصاد ولاء العملاء، التي دعمها فريدريك أف ريتشيلد وكتابه «تأثير الولاء»، وآخرون غيره.

وفق تقديرات قطاع السيارات، فإن العملاء الموالين للعلامة التجارية يستحقون ما لا يقل عن ٣٣٢ ألف دولار على مدى العمر؛ وقدَّر القطاع المصرفي ذلك بـ ١٥٦ دولارًا في السنة؛ وفي قطاع تصنيع الأجهزة قُدِّر ذلك بنحو ٢٨٠٠ دولار لكل عميل على مدى ٢٠ سنة. وحتى في السوبر ماركت المحلي قدرت قيمة العميل بـ ٤٤٠٠ دولار في السنة و٢٢ ألف دولار على مدى خمس سنوات من الإقامة في أحد الأحياء. كانت النظرية أن الشركات يجب أن تنظر إلى قيمة العلاقة على المدى الطويل، بدلًا من مجرد حسابها في اللحظة الراهنة. ومن الأرجح أن تتعامل مع شكوى العميل بطريقة مختلفة، أو تحل نزاعًا لصالح العميل، إذا كنت تأخذ في الاعتبار قيمته الدائمة.

كذلك أثبت نموذج القيمة الدائمة هذا، عمليًّا، أن الاحتفاظ بالعملاء كان أكثر ربحية من اكتساب آخرين جدد، وأظهرت دراسات مختلفة أن الحصول على عميل جديد يكلف الشركة ما بين أربعة أضعاف و٢٠ ضعفًا (حسب المجال) تكلفة الاحتفاظ به. وقد وجد المعهد الأمريكي للمحاسبة الضريبية أن تكلفة اكتساب عميل جديد في شركة محاسبة ضريبية متوسطة تعدل ١١ ضعفًا تكلفة الاحتفاظ به. ونتيجة لذلك، أصبح البيع العابر شعارًا في معظم شركات الخدمات المهنية، مع تحوُّل التركيز من حصة السوق إلى حصة المحفظة. بعبارة أخرى، بالنسبة إلى شركة المحاسبة الضريبية، على سبيل المثال، كان السؤال المطروح هو: «ما النسبة المئوية من ميزانية التدقيق والضرائب وميزانية الاستشارات التي تحققت للشركة؟» كان الهدف بالنسبة إلى العديد من الشركات هو الحصول على رقم قريب من ١٠٠ بالمائة قدر الإمكان. أيضًا، بدأت العديد من الشركات

في استثمار الموارد من أجل اكتشاف احتياجات ورغبات عملائها الحاليين، وتقديم المزيد من الخدمات لهم، بدلًا من تمشيط الشوارع بحثًا عن عملاء جدد.

أحدثت حركة الولاء تأثيرًا إيجابيًّا آخر، على الأقل من حيث الاستعاضة عن نموذج إدارة الجودة الشاملة: فقد صرفت تركيز الشركات عن الاهتمام بانعدام العيوب، باتجاه احتفاظها التام والدائم بعملائها. ينطوي هذا التركيز، بالنسبة إلى شركات الخدمات المهنية، على أهمية مباشرة، بما أن شركة الخدمات لا تستطيع أبدًا أن تخلو من العيوب؛ لأن الإنسان ليس معصومًا من الخطأ، برغم كل شيء. وحتى لو حققت هذا المعيار السحري، فسيظل العملاء يعانون من خلل في جودة الخدمة. إن الجودة الفنية مثل الثقة، هي أقل ما ينبغي توفره؛ إنه التوقع الأساسي للعميل. فأنت لا تعود إلى فندق لأنه يغير الملاءات ويكنس الأرضيات كل يوم.

على الرغم من أهمية القيمة الدائمة للعميل بالنسبة للشركة، فإننا نعتقد أن هناك مقياسًا أفضل يجب على الشركة في المستقبل إدراكه ومحاولة حسابه: القيمة الدائمة للشركة بالنسبة للعميل.

بول: أليس هذا تحولًا مذهلًا؟ هذا يقلب حرفيًّا ما يمكن أن نسميه المعدل «الطبيعي» للنظرة الداخلية رأسًا على عقب، ويجعلك تتساءل، ببساطة: «ما قيمتي بالنسبة لعميلي؟»

رون: لا يركز هذا على بيع المزيد من الخدمات الأساسية، ولكنه يركز على زيادة حجم الإنفاق من جانب كل عميل لدى الشركة بوجه عام. وكما ذكرنا سابقًا، فإن الحصة السوقية هي ببساطة المقياس الخاطئ للنجاح. فما يهمُّ هو زيادة إنفاق العملاء من خلال ضمان استمرارية تعاملهم مدى الحياة، والعمق (الحصول على حصة أكبر من محفظة العملاء)، والاتساع (الحصول على عائدات من مصادر تكميلية)، وتنوع الإنفاق (السعي للحصول على عروض خدمات جديدة من أجل تحقيق الثروة للعميل).

يتطلب هذا النهج من الشركة أن تسعى جاهدة من أجل الاحتفاظ بولاء النوعية التي تريدها من العملاء، أو ما نسميه بالاحتفاظ الدائم بالعملاء. ثمة رأي مختلف يرى أنصاره أن العملاء لا يمكن أن يكونوا موالين لشركة ما، بخلاف المشروعات الصغيرة، مثل مصففي الشعر، أو وسطاء الأوراق المالية، أو وكلاء السفر، أو المطاعم المحلية. «كيف يمكن لشخص أن يكون مخلصًا لشركة طيران أو سلسلة فنادق؟» هكذا يتساءل كارل ألبريخت، الذي

يرجح أن المستهلكين لديهم فقط تفضيلات قوية، وليس ولاء. نحن لا نتفق مع هذا الرأي. إذا كنت قد درست السلوك البشري، فستعرف أن الناس موالون لزوجاتهم، ومدارسهم، وأحيائهم، ومجتمعاتهم، والمؤسسات الخيرية؛ حيث يتبرعون بالأموال والخدمات، وما إلى ذلك. لا يعني هذا أن الولاء قد مات في عالم الأعمال، بل معناه أنه قلما يوجد سبب للموالاة. يجب إذن على الشركات أن تكسب ولاء عملائها، وهذا يتجاوز مجرد كونها مستشارًا موثوقًا فيه ويقدم عملًا يتسم بالكفاءة الفنية، وهو ما يتطلب بدوره توفير خبرات في مجال الخدمة تتجاوز توقعات العملاء، بالإضافة إلى التحولات الشخصية لإرشادهم في رحلتهم لتحقيق أحلامهم. كيف إذن تزيد الشركة من ولاء عملائها؟ دعونا نبحث في هذا السؤال من خلال تحليل سبب خسارة المهنيين للعملاء.

(٤-١) لماذا نفقد العملاء؟

رون: في ثمانينيات القرن العشرين، اجتاحت الولايات المتحدة موجة حملات وطنية تدعو إلى «شراء المنتجات الأمريكية». وعلى الرغم من وجود هذه الحملات دائمًا، فقد مُنِحت تغطيةً مكثفةً خلال هذه الفترة؛ نظرًا للضربات التي كانت تتلقاها صناعة السيارات الأمريكية أمام نظيرتها اليابانية. وعند استطلاع الآراء، أجاب غالبية الناس (بين ٦٠ و٧٠ بالمائة) بأنهم سيشترون السيارات الأمريكية، ليس فقط لأنهم يشعرون بواجب وطني، بل لأنه سيكون أفضل بالنسبة للبلد من شراء المنتجات الأجنبية الصنع، لكن في المرة التالية التي ذهبوا فيها ليشتروا سياراتٍ، عادوا يقودون سيارات هوندا جديدة. علماء الاقتصاد لديهم اسم لهذا الانقسام ألا وهو: التفضيل الظاهر. ينص هذا المبدأ على التعويل على ما «يفعله» الناس، وليس ما «يقولونه»؛ لأن ما يفعلونه هو الذي يُظهر تفضيلاتهم الحقيقية.

يجب أن تتبع عملية قياس ولاء العملاء القاعدة البديهية نفسها: أين ينفق العميل ماله، وليس ماذا يقول في استبيانات رضاء العميل. تعلمت العديد من الشركات ذلك بالتجربة؛ إذ تمكنت من تسجيل درجات عالية في استطلاعات الرضا، ومع ذلك ظلت تعاني من انصراف العملاء عنها. والسبب في ذلك أن الارتياح يقيس الماضي، بينما يحاول الولاء قياس المستقبل.

جربت العديد من الشركات استطلاعات عن رضا العملاء وحصلت على نتائج مختلطة. وكما أشرنا من قبل، ما من شك في أنه يمكنك تعلم بعض الأشياء الثمينة منها،

ولكنها أيضًا محفوفة بالمخاطر؛ فمعدلات الاستجابة لها من قِبل العملاء منخفضة، ولا تتناول القضايا ذات الصلة، بالإضافة إلى أسئلتها المتحيزة، وما إلى ذلك. وعند إجراء مقابلات إنهاء الخدمة مع العميل، تواجه الشركات التحديات نفسها؛ إذ يتردد معظم العملاء في إعطاء الشركة السبب الحقيقي وراء مغادرتهم؛ لذلك يميلون إلى الرد قائلين: «لقد كان العمل معكم باهظًا للغاية.» غير أن التفضيل الظاهر يظهر شيئًا مختلفًا تمامًا. ولحسن الحظ، فإن العديد من المؤسسات والباحثين المستقلين — الجامعات، وشركات المحاسبة الأربع الكبرى، والشركات الاستشارية، والمؤسسات الخاصة، والهيئات الحكومية، والمراكز البحثية، والشركات المهنية، وغيرها — قد درسوا هذه القضية على نطاق واسع، ومن الجدير مناقشة بعض النتائج التي توصلوا إليها.

في مقالتهما الحائزة على العديد من الجوائز والتي عنوانها «كيف تفقد العملاء دون بذل أي مجهود»، نشر أوجست جيه أكويلا وآلان دي كولتين، في دورية «جورنال أوف أكاونتانسي» استطلاعًا شمل آلاف العملاء الذين فروا من شركات المحاسبة التي يتعاملون معها. وفيما يلي أهم سبعة أسباب وراء مغادرتهم:

(١) «محاسبي الشخصي لا يعاملني بالطريقة المناسبة.» [ثلثا الردود.]
(٢) تجاهل المحاسبين القانونيين للعملاء.
(٣) عدم تعاون المحاسبين القانونيين مع العملاء.
(٤) قصور التواصل من جانب المحاسبين القانونيين مع العملاء.
(٥) عدم إطلاع المحاسبين القانونيين عملاءهم على المستجدات.
(٦) تعامل المحاسبين القانونيين مع العملاء باعتبارهم فنيين.
(٧) استخدام مكاتب المحاسبة القانونية العملاء كحقل تدريب [بالنسبة لأعضاء الفريق الجدد]. (أكويلا وكولتين، ١٩٩٢: ٦٧–٧٠)

لإثبات صحة هذا الاستطلاع، درست مؤسسة «روكفلر» سبب فقدان العملاء، وتبين لها النسب التالية:

١٪ وفاة العميل.
٣٪ انتقال العميل إلى محل إقامة آخر.
٥٪ لدى العميل صديق [يقدم الخدمة].
٩٪ فقدان العميل لصالح أحد المنافسين.

١٤٪ عدم رضا العميل عن أحد جوانب الخدمة.
٦٨٪ شعور العميل بعدم اهتمام مقدم الخدمة به.

بول: قد ترغب في قراءة هذه النسب مرة أخرى، أو الأفضل من ذلك أن تضعها في دائرة مجزأة. ما ستراه على الفور هو أنه في نحو ٧ من أصل ١٠ حالات، يبتعد الأشخاص لأنهم يعتقدون (سواء أصابوا في اعتقادهم ذاك أم أخطئوا) أنك لا تهتم بهم. هذا ما أسميه «اللامبالاة الملموسة». ويستقبل العملاء رسائل اللامبالاة من جانبك بطرق كثيرة، من طريقة الرد على الهاتف (ليس لديك تسجيل آلي يوجِّه الناس إليك، أليس كذلك؟) إلى أمور أكثر تعقيدًا، مثل نسيانك تقديم قهوة لهم.

هذا يذكرني بموقف ما: أدركت العديد من الشركات في السنوات الأخيرة أن تقديم القهوة للعملاء طريقة رائعة لتوليد لحظة حسم إيجابية. سأظل أذكر دائمًا زيارتي الثانية لشركة كانت تستخدم القهوة كوسيلة لخلق لحظة حسم لدى العملاء. فقد سألتني موظفة الاستقبال (التي كان لديها لافتة على مكتبها تحمل اسمها ووظيفتها: مديرة الانطباعات الأولى): «هل أطلب لك اسْكينيتشينو [كابتشينو بالحليب الخالي من الدسم أو قليل الدسم] الآن يا سيد دان؟» يجب أن أشير هنا إلى أن موظفة الاستقبال كانت حديثة التعيين؛ إذ لم تكن هناك خلال زيارتي الأولى. سألتها مندهشًا كيف عرفتِ عن شغفي بالاسكينيتشينو؟ فقالت: «إنه سر، ولكن إذا سألت السيد بولينز عندما تراه، فأنا متأكدة من أنه سيشرح ذلك.» وبالفعل أوضح السيد بولينز الأمر قائلًا: «حسنًا يا بول، في الواقع كان ذلك اقتراح أحد أعضاء الفريق. كل ما قمنا به هو إضافة خانة إضافية تسمى «الشراب المفضل» إلى قاعدة بيانات عملائنا. إنه لأمر مدهش ما نلقاهُ من ردود أفعال.»

لقد أدرك هؤلاء الممارسون (وغيرهم كثيرون، وهذه من دواعي سرورنا) أنه إذا ترك نحو ٧ من أصل ١٠ أشخاص مهنيًّا ما بسبب اللامبالاة الملموسة، فإن الفرصة متاحة بوضوح أمامهم لصنع «فارق» ملموس.

رون: إذا نظرنا للأمر من الجهة الأخرى وحلَّلنا السمات التي يستخدمها العملاء لاختيار محاسب، فسنجدها:

- مهارات التعامل مع الآخرين.
- الجرأة.

- الاهتمام بالعميل.
- القدرة على شرح الإجراءات بطريقة يفهمها العميل.
- الرغبة في تقديم المشورة.
- النزاهة الملموسة. (وينستون، ١٩٩٥: ١٧٠)

لاحظ أن السعر والجودة غائبان بوضوح عن كل هذه الاستطلاعات. والأسباب التي ذُكِرت في هذه الدراسات لم تتغير كثيرًا منذ أن بدأت في وقت ما خلال فترة الخمسينيات من القرن العشرين. وحقيقة الأمر هي أن معظم حالات ترك العملاء لشركات الخدمات المهنية نتجت عن الإخفاقات البشرية والتصورات واللامبالاة، وليس بسبب السعر أو الجودة الفنية. بعبارة أخرى، إن الطريقة التي يُعامَل بها الناس – أو يساء معاملتهم بها — هي التي تحدد استعدادهم لأن يظلوا على ولائهم للشركة. وهذا له عظيم الأثر على عرض القيمة الخاص بشركتك، وسياسات التسعير، ومؤشرات الأداء الرئيسة لديها. سنعود إلى هذه الاستطلاعات ونتناولها بمنظور مختلف عندما نناقش التسعير ومؤشرات الأداء الرئيسة في الفصلين التاسع والعاشر. ما يعنينا هنا، بما أن الأمر يتعلَّق بعرض القيمة، أنه ينبغي أن يكون واضحًا أنك تُريد المنافسة على الخدمة، وليس السعر أو الجودة.

عرض أستاذ التسويق تيودور ليفيت هذا التشبيه في مقال بمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» عام ١٩٨٣:

> البيع أشبه بالمغازلة التي تسبق الزواج، والتي على إثرها تبدأ العلاقة الزوجية ... تعتمد جودة العلاقة الزوجية على مدى نجاح البائع في إدارة العلاقة. كما تحدد جودة الحياة الزوجية ما إن سيكون هناك أعمال مستمرة أو موسعة، أم مشكلات وطلاق. لقد ذهب عصر العلاقات العابرة. الزواج ضروري ومريح أكثر. (مُقتبس في هارت وبوجان، ١٩٩٢: ١٨٢)

إن القياس هنا ليس مثاليًّا؛ إذ إن العبء الحقيقي الواقع على كاهل المهني هو غرس الإحساس بالولاء في نفس العميل؛ إنها ليست علاقة شراكة متكافئة. تحتاج الشركات إلى استثمار ما لا يقلُّ عن نصف ميزانياتها الإعلانية والتسويقية «للاحتفاظ بعملائها»، بدلًا من الاستحواذ على عملاء جدد، مما يدل على القيمة التي تضعها الشركة على علاقاتها الحالية. ولا يحقُّ لأي شركة استقطاب عملاء جدد إذا لم يكن عملاؤها الحاليُّون سعداء

بخدماتها، وهذا ينطبق بشدة على عملاء الدرجة الأولى، كما توضح هذه القصة من الرسالة الإخبارية التي تحمل اسم «جودة خدمة العملاء لدى مكاتب المحاسبة القانونية»، إصدار يونيو ١٩٩٤:

> يروي المحاسب جو أس من مدينة توليدو هذه القصة المدهشة: «لأكثر من عام، كنت أسعى بقوة خلف أحد المديرين التنفيذيين. فقد كنت أرغب في إقناعه بالعمل معي بدلًا من الشركة، التي كانت من «الست الكبار»، التي كان عميلًا لديها. فعلت كل ما بوسعي لأُظهر لهذا الرجل كم أن شركتنا ستكون مُهتمة بأعماله ومُرضية له، مُذللًا له كل العقبات. وأخيرًا، حصلت على اجتماع غداءٍ كنت على يقين من أنني سأحصل فيه على نشاطه التجاري. وبينما كنا جالسَين، رأيت عبر الغرفة محاسبًا من شركة «الستة الكبار» يتناول الغداء مع أفضل عملائي.
>
> في تلك اللحظة أدركت أنني كنت أتجاهل عملائي الحاليين في سعي مني للحصول على عملاء جدد، لكنني تمكنت خلال العمل بسرعة من إصلاح العلاقات، من الاحتفاظ بمعظم عملائي. أما الآن فأولويتي القصوى هي العناية الجيدة بعملائي.»

الدرس المستفاد: لا تأخذ أبدًا عملاءك كأمر مسلَّم به. دعهم دائمًا يعرفوا أنك مهتمٌّ بهم وتُقدِّر ولاءهم وشركاتهم. «إذا لم تستثمر في الحفاظ على علاقاتك بعملائك، فلن يكون لدى عملائك أي مبرر يمنعهم من التفكير في تجربة منافسيك.»

إن أفضل عملاء شركتك هم عملاء محتملون لأفضل منافسيك، وعليك دائمًا التصرف كما لو كانوا في خطر. ومن خلال تقديم خدمة الجودة الشاملة، وعرض القيمة الذي يميزك عن منافسيك، واتفاقيات الأسعار الثابتة التي تبيع من خلالها الخدمات كحزم، وضمان استرداد العميل لأمواله بنسبة ١٠٠٪، يمكنك البدء في تصفيد العميل «بقيود ذهبية» — من خلال زيادة تكاليف تحولهم إلى شركة أخرى — مما يجعل من الصعب على أي شركة أخرى تقديم قيمة أعلى. سيستمر العملاء في التعامل مع الشركات التي تعطيهم سببًا ليكونوا موالين لها، وسوف تعزز شركتك سلوكها الذي يكافئهم على ولائهم. فولاء العملاء يستحق المكافأة. وكما توضح الدراسات الاستقصائية المذكورة، فإن الخدمات المهنية قائمة على العلاقات؛ أي إن العملاء يستخدمون «أشخاصًا» أكثر من استخدامهم

شركات. يُعبِّر أحد أعضاء فريق شركة «نوردسترورم» عن التوجه المطلوب لضمان ولاء العميل: «نحن مدرَّبون على صنع العميل وليس إتمام الصفقة معه. نحن مدربون على صنع العملاء.»

ولضمان عدم خسارة العملاء، يجب على كل شركة التعامل مع المشكلات عند ظهورها. فواحدة من الخصائص التي تفصل بين شركات الخدمة الممتازة عن المؤسسات العادية هي كيفية التعامل مع شكاوى العملاء بل تشجيعهم على تقديمها، وهو الموضوع التالي الذي نتناوله بالبحث.

(٤-٢) شكاوى العملاء

رون: يتطلب الرسم الإيديوجرامي الصيني لكلمة «أزمة» ضربتين من الفرشاة لكتابتها. واحدة ترمز للخطر، والأخرى للفرصة. هذا بالضبط ما تمثِّله شكوى العميل. والفرصة في الواقع أكبر من الخطر، إذا تم التعامل معها بشكل صحيح. وحيث إنه من المستحيل عمليًّا لشركة خدمات مهنية تلافي كل العيوب في عملها، فإن التعامل مع الشكاوى في مهدها يوفِّر تميزًا تنافسيًّا لشركتك ويعزِّز ولاء العميل ودرجة رضاه إذا تم التعامل معه على نحو صحيح. علاوة على ذلك، فإن الشكاوى التي يُتَعامل معها بسرعة تؤدي إلى مزيد من الولاء؛ ولهذا السبب وحده، فإن أحد الأنشطة ذات القيمة الأعلى التي يمكن أن تضيفها الشركة إلى سجل سياسات الجودة الشاملة هو نظام مناسب لإدارة الشكاوى.

تثبت الأدلة التجريبية هذه النقطة؛ فقد قامت إحدى المؤسسات بأبحاثٍ مكثفة في هذا المجال، وهي مؤسسة «تكنيكال أسيستانس رسيرش بروجرامز إنك» التي تعرف حاليًّا باسم «إي ساتِسفاي دوت كوم» في أرلينجتون بولاية فيرجينيا. وقد كشف تقريرها المُعَنْوَن بـ «حقائق أساسية عن سلوك شكاوى العملاء وأثر الخدمة على المحصلة النهائية»، بقلم جون جودمان، عن الحقائق التالية:

- يُقدِّم من ١ إلى ٥ بالمائة فقط من العملاء شكواهم إلى المدير المحلي أو إلى مقر الشركة.
- يكون معدل الشكاوى أعلى في حالة السلع الغالية الثمن؛ إذ يرتفع إلى ٥٠ بالمائة بالنسبة للشكاوى التي تُرفع إلى مديري الخطوط الأمامية إلى جانب قيام ٥ إلى ١٠ بالمائة من الشاكين بتصعيد شكاواهم إلى الإدارة المحلية أو مقر الشركة. إن

وجود رقم هاتف شكاوى مجاني في مقر الشركة الرئيس سيضاعف في المتوسط عدد الشكاوى التي تصل إلى الشركة.

- تتباين معدلات الشكاوى حسب نوع المشكلة؛ فالمشكلات التي تؤدي إلى فقدان نقود تكون معدلات الشكوى منها مرتفعة (على سبيل المثال، ٥٠ إلى ٧٥ بالمائة) في حين أن سوء المعاملة والجودة وعدم الكفاءة ينتج عنها معدلات شكاوى تُرفَع إلى مديري الخطوط الأمامية وتتراوح نسبتها بين ٥ و٣٠ بالمائة فقط.
- معدل إخبار الناس بالتجارب السيئة ضعف معدل إخبارهم بالتجارب الجيدة.
- بالنسبة للمشكلات الكبرى (مشتريات تزيد على ١٠٠ دولار)، فإن ٩١٪ من العملاء لن يشكوا على الإطلاق. بدلًا من ذلك سوف يبتعدون، وإذا شكوا ولم تُزَلْ أسباب شكواهم بالطريقة المرضية لهم، فإن ١٩٪ فقط سيشترون من جديد. أما إذا عُولجت الشكوى بطريقة مرضية لهم، يرتفع معدل الشراء من جديد إلى ٥٤٪؛ وإذا عُولجت الشكوى بسرعة، فإن معدل الشراء يقفز إلى ٨٢ بالمائة. (www.e-satisfy.com، يونيو ١٩٩٩)

ما يثير الدهشة من هذه الإحصائيات أن العملاء الذين يشكون يمكن أن يصبحوا أكثر ولاءً مما لو لم تكن لديهم مشكلة على الإطلاق، إذا تم التعامل مع الشكوى بسرعة وحُسمت بما يرضيهم. فقد وجدت فنادق «ماريوت» النسب المئوية التالية من النية في العودة عندما واجه العملاء مشكلة أثناء إقامتهم:

- لا توجد مشكلات أثناء الإقامة = معدل العودة ٨٩ بالمائة.
- كانت هناك مشكلة أثناء الإقامة و«لم» تُعالَج بما يحقق رضا العميل = معدل العودة ٦٩ بالمائة.
- ظهرت مشكلة أثناء الإقامة و«جرى» التعامل معها بما حقق رضا العميل، «قبل أن يغادر الفندق» = معدل العودة ٩٤ بالمائة.

ولهذا السبب من المهم للغاية حل جميع شكاوى العملاء بسرعة، أو على الأقل اتخاذ إجراء لحلها على الفور. الشكاوى ليست مثل أنواع النبيذ الفاخر؛ إذ لا تتحسن مع مرور الوقت. فالعملاء يشكون؛ لأن ثمة فجوة بين ما يريدون حدوثه وما حدث بالفعل. وبمجرد أن يواجهوا مشكلة ما، فإن توقعهم بحلها سريعًا يكون في الواقع منخفضًا (وهذا هو تحديدًا السبب وراء عدم لجوء معظم العملاء للشكوى؛ فهم يعتقدون أنه ما من فائدة

من ذلك)؛ لذا فإن الشكوى فرصة ممتازة لتحسن أوضاعهم، وتحوِّل تجربتهم من لحظة بائسة إلى لحظة ساحرة. ستُعيد توجيه تركيزهم إلى النتيجة المُرضية، بدلًا من المشكلة الأصلية.

عندما يتعلق الأمر بشكاوى العملاء، فإن القاعدة الذهبية تقول: لا يتعلق الأمر «بمن» هو على صواب، بل «بالشيء» الصواب. يُقدم كارل سيويل، مؤلف كتاب «عملاء مدى الحياة: كيفية تحويل مشتري المرة الواحدة إلى عميل مدى الحياة»؛ هذه النصيحة: «كل ما تحتاج إلى معرفته للتعامل مع الأخطاء هو ما تعلمتَه في مرحلة رياض الأطفال: الاعتراف بالخطأ وإصلاحه على الفور، والاعتذار. والاحتمال الأرجح أن يكون عميلك سيغفرُ لك، مثل أمك وأبيك» (سيويل، ١٩٩٠: ١٦٤).

يعيد هال روزنبلوث، الرئيس التنفيذي لشركة «روزنبلوث ترافيل»، إلى العميل جميع العمولات التي تحصل عليها الشركة على أي ترتيبات تقوم بها شركته على نحو خاطئ، وهي سياسة لم يسمع بها أحد في مجال السفر. ويشرح فوائد هذه السياسة في كتابه «العميل يأتي ثانيًا وأسرار أخرى»:

> رد الأموال للعملاء عندما لا يكونون راضين أفضل من خسارة أموال في صورة عملاء تفقدهم للسبب نفسه.
>
> كانت العديد من عمليات رد أموال ضمان الخدمة ناتجة عن خطأ المورد [شركات الطيران والفنادق ووكالات تأجير السيارات، وما إلى ذلك]، ولكننا أعدنا عمولاتنا إلى عملائنا؛ لأننا نحمل أنفسنا المسئولية عن العملية برُمَّتها. (روزنبلوث، ١٩٩٢: ١٣٥، ٢٠٤)

عند تحليل شكاوى العملاء والمآخذ على الشركة، اسأل كيف، وليس لماذا. فالسؤال بلماذا يميل إلى توليد الأعذار والمبررات، في حين أن السؤال بكيف سيؤدي إلى معرفة كيفية علاج المشكلة. «كيف يمكننا منع هذا من الحدوث مرة أخرى؟» سؤال أفضل بكثير من «لماذا حدث هذا؟» أيضًا، اتبع نهج الخطوات الخمس التالية للتعامل بفعالية مع جميع شكاوى العملاء:

(١) الاعتذار. قل أنا آسف، ولا تقل نحن نأسف.

(٢) بذل الجهد العاجل. اتبع فريد سميث، مؤسس شركة «فيدكس»، «قاعدة الغروب» والتي مفادها: «لن تغرب الشمس على مشكلة لعميل أو موظف حتى يتم حلها والتعامل معها بطريقة ما أو بأخرى.»

(٣) إظهار التعاطف. أظهر الفهم والتعاطف؛ اسعَ لتهدئة العميل قبل إصلاح المشكلة.

(٤) التعويض. كن كريمًا، أظهر الندم. بل الأفضل من ذلك؛ اسأل العميل عن الطريقة التي يرغب في أن تُحل بها المشكلة (عادةً ما يكون طلبه أقل تكلفة مما كنت لتتكلفه لو لم تسأله).

(٥) المتابعة. اعرف شعور العميل حيال الوضع، ضَع حدًّا لمعاناته، وأشعره بذلك.

يمنح فندق «ريتز كارلتون» لأعضاء فريقه حرية كبيرة في حل شكاوى العملاء، مفوِّضًا كُلًّا منهم بصورة غير رسمية لإنفاق ٢٠٠٠ دولار على حل مشكلات العملاء. من ضمن قواعد «ريتز كارلتون»، مجموعة من ٢٠ مبدأً توجيهيًّا يُسأل كل عضو فريق عنها، تنص القاعدة رقم ١٣ على الآتي: «لا تخسر نزيلًا أبدًا. تهدئة النزلاء الفورية مسئولية كل موظف. وكل من يتلقى شكوى سيكون مختصًّا بها ويحلها بما يرضي النزيل ويسجلها.» إن روح «الامتلاك» هذه لشكاوى العملاء فعَّالة للغاية، ويجب على كل شركة اتخاذ هذا الموقف إزاء أي مشكلة لدى العملاء.

يمكن أن تكون شكاوى العملاء أكثر قيمة من مديحهم؛ لأنها تزود الشركة بمعلومات حول جوانب القصور في تقديم الخدمات التي تحتاج إلى التحسين، وهي فرصة ثانية للحصول على الأعمال التجارية للعملاء، وهي في الحقيقة فرصة لتعزيز رضا العميل وولائه. وفي ضوء هذه الحقائق، يجب على الشركات أن تقدم حافزًا حقيقيًّا للعملاء لتقديم الشكوى، وأحد أكثر الاستراتيجيات فعَّالية لتحقيق ذلك هي ضمان استرداد الأموال بنسبة ١٠٠٪.

(٣-٤) ضمان استرداد الأموال بنسبة ١٠٠ بالمائة

بول: في عام ١٩٩٧، عندما قرأت لأول مرة لكريستوفر دبليو أل هارت كتابه الرائع: «ضمانات استثنائية: تحقيق مكاسب مذهلة في الجودة ورضا العملاء»، كان لكلماته وقع في نفسي. لماذا تُجبر الناس على دفع ثمن أشياء لم يشعروا، في النهاية، بقيمتها؟

لكن هارت ذهب (كما ينبغي) إلى ما هو أبعد من ذلك بكثير. وأحد الأدلة على ذلك كلمة «استثنائية» الواردة بالعنوان؛ فهي تشير إلى أن مجرد الضمانات التي تقول: «نحن نضمن حرفيتنا.» لا تفعل شيئًا على الإطلاق ولا تُحدث تأثيرًا. ولكن عندما تفهم مفهوم ما يُعد «استثنائيًّا»، تبدأ في إدراك أن الضمانات المدروسة تمنحك وجودًا حقيقيًّا في السوق.

تأمل حالة شركة «باجز برجر باج كيلر» (وهي شركة حقيقية مقرها ميامي، فلوريدا يديرها آل برجر). من الواضح أن برجر يعمل في مجال مكافحة الحشرات، ويتخصص في مجال الفندقة، لكن برجر رأى بشكل صحيح أن معظم الناس لا يريدون «السيطرة» على الآفات، بل يريدون «القضاء» عليها؛ لذلك أعلن عن هذا الضمان الاستثنائي:

> أنت غير مطالب بدفع بنسٍ واحد لنا حتى يتم القضاء تمامًا على جميع الآفات في المبنى. وإذا اكتشف أحد النزلاء إحدى الآفات في المبنى الخاص بك، فسوف تقوم الشركة بدفع ثمن وجبة النزيل أو أجرة غرفته وإرسال خطاب اعتذار، بالإضافة إلى دفع ثمن وجبة أو إقامة في المستقبل.
>
> إذا كنت غير راضٍ عن خدمة الشركة، فستتلقى كامل القيمة التي دفعتَها مقابل خدمات الشركة، بالإضافة إلى رسوم لمبيد آخر من اختيارك للسنة التالية.
>
> إذا تم إغلاق المنشأة بسبب وجود صراصير أو قوارض، فسوف تدفع الشركة أي غرامة، بالإضافة إلى أي أرباح مفقودة، إلى جانب خمسة آلاف دولار.

استثنائي، أليس كذلك؟ كما أن برجر يجيد بشدة ما يفعله لدرجة أنه قادر على ضمان الخدمات التي يقدمها والحيلولة دون دفع أي ضمانات!

من المهم بالطبع أن تدرك أن الضمان «يجبرك» على أن تكون أفضل فيما تفعله. وهذا، بالطبع، هو الهدف. فكِّر أي خدمة مكافحة حشرات ستختار: تلك التي تقول: «نحن نبذل قصارى جهدنا»، أم شركة برجر بصرف النظر عن سعره.

وهذه بالطبع نقطة أخرى: بمجرد أن تضع ضمانًا كبيرًا (ولدى رون الكثير ليقوله عن ذلك قريبًا)، عليك زيادة سعر تقديم الخدمة فقط لتغطية احتمال اتصال شخص ما بك من أجل الحصول على الضمان. يُشير هارت إلى أن نسبة إساءة استخدام الضمان أو المطالبة به في جميع أبحاثه، قُدرت بأقل من ٠٫١ بالمائة. لنفرض أن التقديرات الفعلية تزيد على تقديرات هارت بمعدل ١٠٠ ضعف؛ ستظل نسبة المطالبات المحتملة للضمان في حدود ١٠ بالمائة. إذا كان الأمر كذلك، فلماذا يقوم الكثير من الناس بوضع سياسات وإجراءات تمنع ١٠٪ من الأشخاص الذين قد يسعَون للاستفادة من الضمان، في مقابل سياسات وإجراءات أساسية ستعود بالنفع على الشركة من ٩٠٪ من العملاء الصادقين (في الواقع ٩٩٫٩٪ حسب هارت)؟

المثير للاهتمام أنك عندما تقرأ النقطة الأخيرة لرون بشأن الشكاوى، تجد أنها تعني في الواقع وجوب وضع أنظمة تولد شكاوى بالفعل.

رون: يعتقد الكثير من المهنيين أنه من غير المنطقي تقديم حوافز لعملائهم لتقديمهم الشكاوى، شاعرين بالقلق من أنهم سيتلقون سيلًا غامرًا من العملاء الغاضبين؛ أو أنهم إذا لم يستجيبوا بفعالية، فقد يفقدون العميل. غير أن هذه المخاوف لا مبرر لها. وقد قدَّم تيودور ليفيت — مكملًا أبحاثه التي نُوقشت سابقًا — الملحوظة التالية فيما يتعلق بطلب شكاوى العملاء: «إن إحدى أخطر علامات العلاقة السيئة أو المتدهورة مع العميل هي غياب الشكاوى. فلا أحد يرضى على الدوام، لا سيما على مدى فترة ممتدة من الزمن. فإما أن يكون العميل غير صريح أو أنه لا يُتَّصل به» (مُقتبس في ألبريخت وزيمكي ٢٠٠٢: ٨٦).

ووفقًا للمكتب الأمريكي لشئون المستهلكين، فإن ٣٧٪ إلى ٤٥٪ من جميع عملاء الخدمة غير راضين عن بعض جوانب الخدمة التي يتلقَّونها، ولكنهم لا يشتكون. وهذا بالطبع موقف محفوف بالمخاطر؛ لذا نقترح عليك تضمين ضمان الخدمة التالي في جميع اتفاقيات الأسعار الثابتة وخطابات التعهد:

> خدماتنا التي نقدمها للعميل مضمونة بما يحقق رضاه الكامل. إذا لم يكن [اسم العميل] راضيًا تمامًا عن الخدمة التي تقدِّمها [اسم الشركة]، فسنقوم، بناءً على اختيار [اسم العميل]، إما بردِّ السعر أو بقبول جزء من السعر المذكور والذي يعكس مستوى رضا [اسم العميل]. سنفترض أنك راضٍ عند استلامنا الدفعة النهائية منك بموجب شروط هذه الاتفاقية. (بيكر، ٢٠٠١: ١٤٥)

بول: ضع في اعتبارك أننا نُحدث بالفعل تحولًا في التجربة، فلماذا لا نتوقف عن استخدام كلمة «الرضا»؟ لماذا لا نستعيض عنها بكلمة «السرور»؟ عندئذٍ سيُقرأ الضمان كما يلي:

> خدماتنا التي نقدمها للعميل مضمونة بما يحقق سروره الكامل. إذا لم يكن [اسم العميل] مسرورًا للغاية من الخدمة التي تقدمها [اسم الشركة]، فسنقوم، بناءً على اختيار [اسم العميل]، إما برد السعر أو بقبول جزء من السعر المذكور والذي يعكس مستوى سرور [اسم العميل]. سنفترض أنك مسرور عند استلامنا الدفعة النهائية منك بموجب شروط هذه الاتفاقية. (بيكر، ٢٠٠١: ١٤٥)

رون: أيًّا كانت الطريقة التي ستكتبها بها، فإن مزايا هذه السياسة كثيرة. إنها تُظهر للعميل أن شركتك جادةٌ في تقديم خدمة الجودة الشاملة وتقدِّم تجربة قيمة له. إنها

تدعم ما تؤمن به ليس بالأقوال فحسب، بل بالأفعال أيضًا. فإخبارك للعميل بمدى كفاءة شركتك شيء، وإثبات ذلك له بتقديم ضمان خدمة له شيء آخر. إنه يمنح شركتك بأكملها الدافع لتجاوز توقعات العميل؛ حيث أصبحت أموالك الآن على المحك. وهذا يجعل تركيز الشركة منصبًّا على مركز الربح الحقيقي الوحيد الذي تمتلكه: شيك العميل الذي لا يُردُّ. ويحقق ضمان الخدمة تميزًا تنافسيًّا ويساعد على التأثير على العميل المتردِّد في اختيار شركتك (خاصة فيما يتعلق بطلبات تقديم العروض). ولأن الحصول على ضمانٍ يتطلب مستوى أعلى من الثقة، فإن الشركة ستقوم بعملٍ أكثر إتقانًا يتعلق بتأهيل مسبق لجميع عملائها الجدد وستوثق توقعات كل طرف بشكل أكثر شمولًا بكثير. وتعتبر الخدمة مع الضمان أكثر قيمة في السوق من الخدمة دون ضمان — لأنها تقلِّل بشكل كبير من مخاطرة العميل — وهذا وحده يمكِّن الشركة من فرض سعر أعلى على منافسيها (فكر في «فيدكس» و«نوردستروم».) كما أنه يقدم دعاية شفهية للشركة؛ إذ سيقدِّر العملاء هذه السياسة وسيكونون أقل ترددًا في إحالة عملاء جدد إليها. إنه يعطي العميل حافزًا للشكوى، وهو ما يُعد شيئًا أكثر قيمة من الحل البديل، كما تعلمنا.

مع كل ما ذُكر، ثمة سبب أكثر جوهرية وراء وجوب تقديم ضمان خدمة لجميع عملائك، وهو أنك تفعل ذلك بالفعل. فإذا اشتكى أحدٌ من عملائك بشدة، فإنك تُسجل أو تشطب فاتورته وفقًا لرغباته، أو أنك ستطلب من العميل أن يدفع فقط ما يعتقد أنه سعرٌ منصف. ولسوء الحظ، يحدث ذلك بعد وقوع الحدث، عندما لا تحقق أي استفادة منه. في الواقع، لديك ضمان خدمة غير مُعلن. ونحن نقترح عليك أن تجعله معلنًا من أجل الحصول على ميزة تسويقية وتنافسية على منافسيك. مرة أخرى، الفكرة هي أن يكون لديك سياسة ضمان استثنائية علنية؛ سياسة تعلنها في السوق بصوت عالٍ.

بول: لماذا لا ترتقي إلى مستوى آخر: دع أعضاء فريقك يقرِّرون ما هي الخدمات أو جوانب الخدمة التي يمكنك ضمانها. طريقة القيام بذلك بسيطة؛ ابدأ بتدوين قائمة بالإحباطات الأساسية التي يشعر بها الناس بشأن التعامل مع المهنيين (ربما تعرف معظمها بالفعل، ولكن لماذا لا تسأل بعض العملاء من خلال مجلس استشاري للعملاء، على سبيل المثال). إذا كانت تجربتك تتبع خطى الآخرين نفسها على هذا المسار، فستجد أن الكثير من الإحباطات تتضمن عنصر الوقت؛ على سبيل المثال، الزمن المستغرق في إنجاز المستندات، والمرتجعات، وما إلى ذلك.

إحدى الشركات التي نعرفها تسمح لأعضاء فريقها بالعمل على ذلك، وتطرح سؤالًا أساسيًّا: «ما الأنظمة التي يجب أن نتبعها لضمان إجراء معاملات الشيكات والكمبيالات المرتدة في غضون ١٠ أيام؟» قرر الفريق أنه من خلال تعديل الأنظمة، يمكنهم تقليص متوسط وقت الاستجابة من ستة أسابيع إلى ثمانية أيام؛ ومِن ثَمَّ قدموا ضمانًا مدته ١٠ أيام بأريحية كاملة.

وأتوقع أن يكون لديك سؤال الآن، غالبًا ما يُطرَح في الندوات، لا سيما ندوات تطوير الأعمال: «هل يمكنني أن أضمن أن يحصل موكلي على مقدار معين من الأرباح الإضافية من خلال العمل معي؟» الجواب بالنفي القاطع. إنك بفعلك ذلك تخطئ الهدف. يمكنك فقط ضمان ما يمكنك التحكم فيه، وأنت بالطبع ليس لديك تحكم فيما إذا كان العميل ينفِّذ أفكارك للحصول على أرباح أكبر أم لا.

مرة أخرى، الفكرة هي أن تكون هناك سياسة ضمان علنية، سياسة تُعلنها في السوق.

رون: قامت شركة «جرانيتروك» الحائزة على جائزة بالدريج للجودة بوضع هذه السياسة، واصفة إياها بـ «السداد الجزئي». تمنح هذه السياسة — في جوهرها — العملاء حق الاعتراض على بنود الميزانية، وتسمح لهم بخصم أي مبلغ من الفاتورة وفقًا لتقديرهم الذاتي للخدمة المقدمة. وهي ليست سياسة استرداد أو خصم، بل هي ضمان خدمة خالص؛ إذ إن العميل غير مطالب بإعادة البضائع. فيما يلي يشرح مالك الشركة بروس ولبرت مزايا هذا الضمان:

> يمكنك الحصول على الكثير من المعلومات من استبيانات العملاء، ولكن هناك دائمًا طرقًا لشرح البيانات. مع سياسة «السداد الجزئي»، عليك أن تولي اهتمامًا للبيانات. فغالبًا لا تعرف أن العميل غاضب حتى تفقد هذا العميل تمامًا. وتعمل سياسة «السداد الجزئي» كجهاز إنذار مبكر يجبرك على التكيف بسرعة، قبل أن تفقد ذلك العميل بوقت طويل. (مقتبس في كولينز، ٢٠٠١: ٨٠)

هل سيستفيد بعض العملاء من سياسة ولبرت؟ الأرجح أن ذلك سيحدث (على الرغم من أننا، كما ذكر بول بالفعل، ليس لدينا أدلة على ذلك). ولكن بالنظر إلى سياسة شركة «نوردستروم» الأسطورية لاستعادة البضائع التي لم تُشتَرَ حتى منها، تشير التقديرات

إلى أن ما بين ٢ و٣ بالمائة من عملائها يستفيدون من هذه السياسة، لكن ٩٧ إلى ٩٨ بالمائة يقدِّرون هذه السياسة، وهم أكثر ولاء — ويدفعون سعرًا أعلى — نتيجة لذلك. لا تدع المخاوف الصغيرة تحول بينك وبين المكاسب الكبيرة. إذا كان أحد العملاء قد أساء استخدام ضمان الخدمة الخاص بك، فقد أعطاك بالفعل القدرة على تحديد هويته كعميل مثير للمشكلات. وما عليك إلا أن تبادر برد أمواله إليه وتوقف تعامل شركتك معه.

ولا تُسِئ فهم أي شيء قلناه هنا على أنه يعني أن «العميل دائمًا على حق»؛ فهذا محضُ هُراء.

بول: نحن بالفعل نفضل أن نقول: «العميل المناسب دائمًا ما يكون على صواب.»

رون: حتى موقع «إي ساتِسفاي دوت كوم» أظهر من خلال أبحاثه أن ما يصل إلى ٤٠ بالمائة من الاستياء وعدم الرضا عن الخدمة يرجع إلى أخطاء العميل أو توقعاته غير المنطقية. وعلى الرغم من أن العميل ليس دائمًا على حق، فلا فائدة من الجدل معه؛ نظرًا لأنني نادرًا ما شاهدت أي شخص يفوز بجدل مع أحد العملاء. والحقيقة هي أن العملاء لهم الحق في التعبير عن مشاعرهم وسيتصرفون بناءً عليها، حتى لو كانوا مخطئين إذا ما نظرنا إلى الأمور بعقلانية. وفي بعض الأحيان يكون الإجراء الوحيد المتاح هو التخلي عنهم، أو كما يقول تروي ووه «عزلهم.»

ليس هناك ما هو أسوأ أثرًا على معنويات شركتكم من الاستمرار في خدمة العملاء الذين لا يفهمون أو يقدِّرون قيمة الخدمة التي تقدمونها لهم. استنادًا إلى الاختيار بين الاستمرار في العلاقة مع عميل مؤذٍ وبين التأثير الذي قد يحدثه على الروح المعنوية لأعضاء فريقك، لاحظ إلى أي الفريقين انحاز المدير التنفيذي السابق لشركة «ساوث وست إيرلاينز»، هيرب كيليهر، كما توضح هذه القصة من كتاب «خارج المألوف! وصفة شركة «ساوث وست إيرلاينز» المذهلة للنجاح على مستوى مجال الأعمال وعلى المستوى الشخصي»:

> كانت هنالك امرأة تسافر كثيرًا على متن طائرات «ساوث وست إيرلاينز»، ودائمًا ما كانت تُصاب بخيبة أمل فيما يتصل بكل جانب من جوانب أداء الشركة. في الحقيقة لقد باتت تُعرف باسم «صديقة المراسلة»؛ لأنها بعد كل رحلة تقوم بها كانت تُرسل شكوى. وسرعان ما زاد عدد الشكاوى حتى غدت مجلدًا.

> وُضع المجلد على مكتب هيرب كيليهر، مع رسالة تقول: «هذا يخصك.» وفي ظرف ٦٠ ثانية، كتب كيليهر الرد قائلًا: «عزيزتي السيدة كرابابل، سنفتقدك. مع حبي، هيرب». (فرايبرج وفرايبرج، ١٩٩٦: ٢٦٩–٢٧٠)

وفق تقديرات الشركة، فإنه في عام ١٩٩٤، كان خمسة عملاء فقط لكل رحلة يمثلون كامل ربحها (المرجع السابق: ١٢١). فلماذا يستغني كيليهر عن أحد العملاء بلا مبالاة؟ «لأنه يساند فريقه ويعطيه الأولوية». بمجرد نشر رده في الرسالة الإخبارية الخاصة بالشركة، لك أن تتخيل أثر ذلك في معنويات أعضاء الفريق. إذا كان الأمر يتعلق بالاختيار بين أعضاء فريقك وعميل أهوج، قف بجانب أعضاء الفريق، حتى ولو على حساب الأرباح على المدى القصير. سوف يعوضك أعضاء الفريق عن الإيرادات المفقودة، لكن لا يمكنك استعادة كرامة واحترام أعضاء فريقك المفقودَين عبر إرغامهم على العمل مع عملاء غير مهذبين وغير عقلانيين. الأفضل من ذلك، كما فعل توم ويديل وغيره، أن تسمح لأعضاء فريقك بتحديد العملاء الذين سيستبعدونهم، وسوف تُفاجأ بمدى اجتهادهم في أداء هذه المهمة، ومِن ثَمَّ مدى تحمُّسهم لتعويض الإيرادات المفقودة.

وبالطبع، واحدة من أفضل الطرق لتنفيذ سياسة الاحتفاظ الدائم بالعملاء هي اختيار العملاء المناسبين في المقام الأول، وهو الموضوع الذي سننتقل إليه.

(٥) العملاء السيئون يطردون العملاء الجيدين

رون: من الشائع في شركات الخدمات المهنية تصنيف العملاء وتركيز الاهتمام على الفئتين «أ» و«ب» من العملاء، بل تقديم الحوافز لعملاء الفئة «ج» للارتقاء بهم إلى الفئة «أ» أو «ب». في هذا القسم نقدم طريقتَين متمايزتَين لتطبيق استراتيجية تقسيم العملاء هذه بطريقة أكثر تطورًا ودقة. إلى جانب اختيارك لرأس المال البشري، تعدُّ معايير اختيار رأس مال العملاء أهمَّ جوانب تشكيل نجاح شركتك.

لعل معايير التصنيف التقليدية للعملاء مألوفة بالنسبة لك؛ وعادة ما تشتمل على:

- مقدار الإيرادات السنوية.
- تاريخ السداد الفوري.
- إمكانية النمو.
- إمكانية التوصية بعملاء جدد من طرفه.

- التوصيات الفعلية من طرفه.
- ربحية العميل.
- خطر وجود العميل ضمن قائمة عملائك.
- توقيت العمل (السنة المالية أو السنة التقويمية).
- التوقعات المنطقية.
- الاستعداد لتلقي المشورة.
- الربحية وليس نقص رأس المال.

ومن المؤكد أن هذه المعايير مهمة ويجب أن تكون جزءًا من عملية التأهيل المسبق لدى الشركة. ينادي ريك باين، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة «برينسيبا»، بالمعايير التالية المكونة من ١٢ نقطة لاختيار العملاء:

- أن يكون منخرطًا في الأعمال التجارية لمدة ثلاث سنوات على الأقل.
- أن يكون ذا شخصية مبهجة ومنفتحة.
- أن يكون على استعداد للاستماع إلى المشورة.
- أن يتصرف بإيجابية.
- أن يكون مؤهلًا من الناحية الفنية.
- أن تكون شركته مربحة.
- ألَّا تعاني شركته من نقص مزمن في التمويل.
- ألَّا تكون الشركة تحت سيطرة عدد صغير من العملاء أو الموردين.
- الطلب القوي على المنتج أو الخدمة.
- أن يكون لدى الشركة مجالٌ لتميُّز المنتجات أو الخدمات من خلال التسويق المبتكر.
- أن يكون لدى الشركة مجالٌ لتحسين الإنتاجية من خلال التخطيط الإداري المبتكر.
- أن تتوافر خطة استراتيجية للعمل.

هذه كلها معايير جيدة للحكم على العملاء الجدد المحتملين، ومن المؤكد أن مناقشة بول لمعايير الشخصية التي حددها ديفيد ميستر (انظر الفصل الثالث) يجب أن تكون على رأس القائمة أيضًا. فما من جدوى من العمل مع أشخاص لا تحبهم أو غير مبالين.

كذلك يستخدم بوب جايدا، عميد كلية «بي دي أو سيلز»، هذا المعيار ذا الشقين عند تأهيل العملاء المحتملين: «هل لدى العميل القدرة على دفع رسوم إضافية وهل يتوق إلى المعرفة؟» (مقتبس في ووه، ٢٠٠١: ١١٤).

أود إضافة معيار آخر في درجة جودة هذه المعايير نفسها. لقد توصلتُ إلى الاعتقاد بأن الشخصية أكثر أهمية من الطبع في الحكم على العملاء الجدد. لقد رأى الفلاسفة اليونانيون القدامى أن «الشخصية هي المصير»؛ ونظرًا لأنني درست السلوك البشري، أجد هذا المنطق مقنعًا. تحدَّث اليونانيون أيضًا عن «العادات الجيدة والعادات السيئة». فقد وصفوا العادات الجيدة بـ «الفضائل»، والعادات السيئة بـ «الرذائل». وتوفِّر شخصية الشخص أساسًا للتنبُّؤ بالسلوك، وهذا هو السبب في قولنا إن سلوكًا معينًا نابعًا من الشخصية أو غير نابع من الشخصية. وفي ضوء فضائح المحاسبة في عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٢، ينبغي أن تكون سمعة الشركة وراحة البال لدى الشريك أكثر أهمية من الربحية.

عندما تقبل شركة خدمات مهنية عميلًا جديدًا، فإنها لا تقوم بعملية بيع فحسب؛ بل تبدأ علاقة ستستمر مدى الحياة. نحن نختار أزواجنا وأصدقاءنا والعلاقات المهمة الأخرى بعناية فائقة، فلماذا لا نعطي قدرًا مناسبًا من العناية الواجبة قبل اختيار العميل؟ إذا كان العميل يستحق، فيجب استثمار بعض الوقت والموارد لتحديد ما إذا كان مناسبًا لشركتك أو لا.

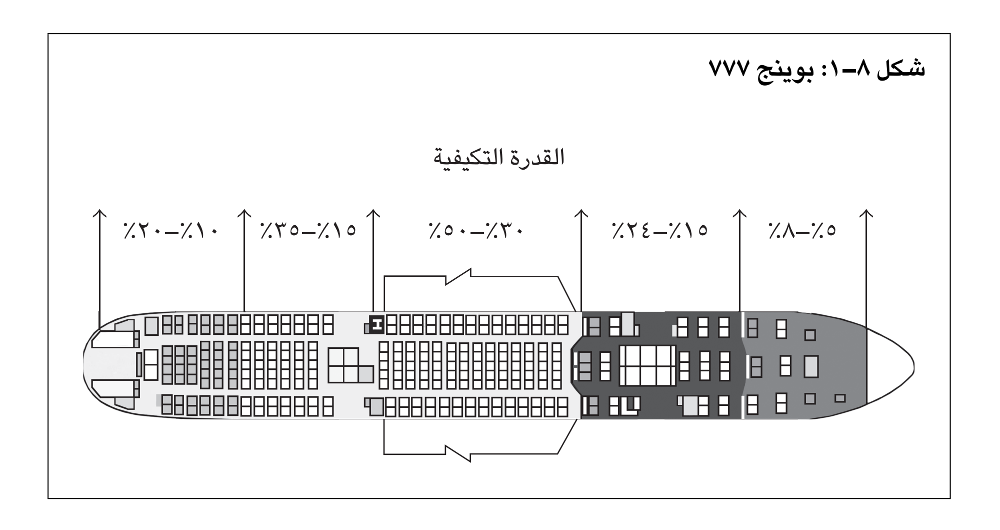
لم يعد من الحكمة قبول عملاء جدد لمجرد أنهم يمتلكون دفتر شيكات وأنهم أحياء. دعونا نؤكد النقطة التالية: إن أكثر الشركات نجاحًا في العالم لديها معايير قبول صارمة للغاية، ولا تقبل جميع القادمين (بل إنهم يقولون إنهم يستبعدون أعمالًا أكثر مما يقبلون). هذا ليس من الغطرسة في شيء، ولكن من باب الاعتراف بأن الشركة لا يمكن أن تُرضي جميع الناس. ليس بالضرورة أن يكون رفض العميل الجديد أمرًا سهلًا، ولكنه أمر حيوي إذا كنت ترغب في قبول العملاء الذين سيسعدك العمل معهم، والذين لديهم أعمالٌ تجارية مثيرة للاهتمام، ويعزِّزون رأس المال الفكري للشركة. إن التعقيد كفيل بقتل العمل التجاري، وبقبول أي عميل — خاصة أولئك الذين لا يتناسبون مع عرض القيمة الذي تقدِّمه — فإنك تُضيف طبقة من البيروقراطية من شأنها أن تحرم عملاءك من جودة الخدمات وتزيد من مخاطر ذهابهم إلى مكان آخر. على سبيل المثال، نرى الكثير من الشركات تقبل العمل مع عملاء ذوي عائدات ضريبية منخفضة السعر خلال موسم مزدحم على افتراض أن الإيرادات الهامشية تساهم في الأرباح (من جديد، نموذج معادلة

الممارسة القديمة). قد يكون هذا صحيحًا على المدى القصير، ولكن التعقيد الذي تضيفه إلى الشركة سوف يصرفها عن تقديم خدمات ذات قيمة أعلى إلى أفضل عملائها. دائمًا ما يكون مبدأ باريتو متحققًا؛ أي إن ٢٠٪ من عملائك يحققون ٨٠٪ من أرباحك، أو حتى ٥٪ يحققون ٥٠٪. ومن أجل تبنِّي مبدأ باريتو، دعونا نقدِّم الاستعارة التالية.

(٦) القدرة على التكيف

رون: في مقاله حول فن الشعر، يطرح أرسطو الملاحظة التالية: «لكن أعظم شيء حتى الآن هو أن تكون سيد الاستعارة. إنه الشيء الوحيد الذي لا يمكن تعلمه من الآخرين. وهو أيضًا علامة على العبقرية؛ لأن الاستعارة الجيدة تعني إدراكًا بديهيًّا للتشابه بين اللامتشابهات» (مقتبس في ساتينوفر، ٢٠٠١: ٦٦).

شكل ٨–١: بوينج ٧٧٧



نود أن نقدِّم الاستعارة التالية التي نُشبِّه فيها شركتك بطائرة بوينج ٧٧٧، على غرار الرسم التوضيحي بشكل ٨–١. إن شركات الخدمات المهنية على غرار شركات الطيران، لديها تكاليف ثابتة عالية وسعة ثابتة. عندما تضع شركة «يونايتد إيرلاينز» طائرة بوينج ٧٧٧ في الخدمة، فإنها تضيف سعة معينة على أسطولها. ثم تخطو خطوة أبعد من ذلك،

بتقسيم تلك السعة الهامشية إلى خمسة أجزاء (النسب المبينة هي مخصصات السعة المقترحة لشركة خدمات مهنية):

الدرجة الأولى (٥ إلى ٨ بالمائة).
درجة رجال الأعمال (١٥ إلى ٢٤ بالمائة).
درجة سياحية كاملة الأجرة (٣٠ إلى ٥٠ بالمائة).
درجة سياحية مخفَّضة (١٥ إلى ٣٥ بالمائة).
درجة المناسبات الخاصة (كالترفيه والمواساة) (١٠ إلى ٢٠ بالمائة).

تمتلك شركتك السعة القصوى النظرية والسعة المثالية النظرية، ومن الضروري معرفة كيفية تخصيص هذه السعة لكل شريحة من العملاء. السعة القصوى هي العدد الإجمالي للعملاء الذين يمكن لشركتك خدمتهم بالمستوى المناسب (وليس عدد ساعات العمل التي لديك)، في حين أن السعة المثلى هي النقطة التي يمكن عندها تقديم الخدمة للعملاء بالطريقة المناسبة، والتي عندها لو حدثت أي مزاحمة فإنها لا تؤثِّر على سلوك العملاء. وعادة ما تتراوح السعة المثلى بالنسبة لمعظم شركات الخدمات بين ٧٠ و٩٠ بالمائة من السعة القصوى.

إن شركات الطيران بارعةٌ في إدارة قدرتها على التكيف لتعظيم إيراداتها وربحيتها. وثمة العديد من الأمثلة على هذه الاستراتيجية عمليًّا. على سبيل المثال، بحثت عن رحلة طيران تابعة لشركة «يونايتد إيرلاينز» لليوم التالي من سان فرانسيسكو إلى لندن، وكانت الشركة قادرةً على إيجاد مكانٍ لي في الدرجة الأولى، أو درجة رجال الأعمال، أو السياحية كاملة الأجرة. إن شركات الطيران تدرك أن عميل اللحظة الأخيرة هو مشترٍ يقدِّر قيمة المقعد أكثر من غيره؛ ومِن ثَمَّ تحتفظ بجزء من سعة كل طائرة لأفضل عملائها. إنهم يفعلون ذلك حتى مع المخاطرة بأن تقلع الطائرة وبعض تلك المقاعد المرتفعة السعر شاغرة – وأنه لا يمكن أبدًا استعادة هذه العائدات لأنها لا تستطيع حصر المقاعد. لماذا يقبلون بهذه المخاطرة؟ لأن مكاسب حجز المقاعد للعملاء غير الحساسين للسعر تشكل غالبية أرباحهم. لقد حصلت على خيار تذكرة على الدرجة الأولى على الرحلة من سان فرانسيسكو إلى لندن (هيثرو) مقابل ١٣٥٨٣ دولارًا أمريكيًّا، في حين أن درجة رجال الأعمال كانت ٩٢٣٠ دولارًا أمريكيًّا وكان سعر تذكرة السفر السياحية كاملة الأجرة ٢٢١٨ دولارًا أمريكيًّا. هذا ليس سعر التكلفة والربح، وإنما سعر القيمة. إنه سعر

يتناسب مع القيمة التي يتلقاها العميل. فما تتكبَّده شركة «يونايتد» من تكلفة لرحلة راكب من ركاب الدرجة السياحية ليس أقل بمعدل يتراوح بين أربع وست مرات مقارنة برحلة لراكب على درجة رجال الأعمال. بدلًا من ذلك، تتحمل مخاطرة حجب بعض من كراسيها على أمل أن أتمكن من الحجز في اللحظة الأخيرة بعد الانتظار.

على الجانب الآخر، تخصِّص شركات الطيران الكثير من المقاعد للدرجة السياحية، أو الترفيهية، أو المقاعد المحجوزة عبر الإنترنت بالأسعار المخفضة (أو أسعار المواساة)، التي تقدِّمها قبل الرحلة بوقتٍ كافٍ. ومع ذلك، لا «تُضيف» أي شركة خطوطٍ جوية سعةً لاستيعاب هؤلاء العملاء. وهذه نقطة غاية في الأهمية؛ إذ إن الكثير من الشركات المهنية ستضيف، في الواقع، السعة — أو تعيد تخصيص السعة من العملاء ذوي القيمة الأعلى — من أجل خدمة العملاء ذوي القيمة المنخفضة.

علاوة على ذلك، ستحتفظ العديد من الشركات بالخدمة ذات القيمة العالية في اللحظة الأخيرة كي يستفيد منها أفضل عملائها؛ لأنها تعمل بالقرب من الحد الأقصى للقدرة الاستيعابية، وعادةً ما تكون عند الحد الأدنى لمنحنى القيمة، بالنسبة للعملاء ذوي الحساسية للسعر. وهذا أمر شائع خلال المواسم المزدحمة، حيث ستأتي مشروعات ذات قيمة عالية من العملاء، ولكن الشركة لديها القدرة الاستيعابية القصوى ولا يمكنها التعامل مع العمل الهامشي. وفرص الربح الضائعة الناجمة عن هذا لا تُحصى.

العديد من الشركات تقلق من العمل بأقل من القدرة المثلى وتخفض أسعارها من أجل جذب العملاء، خاصة في غير موسم نشاطها. هذه الاستراتيجية جيدة، لكن يجب أن تفهم المقايضة التي تقوم بها. عادة، يمكن استخدام هذه السعة على نحو أفضل في بيع خدمات أكثر قيمة لعملائك من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال. وبهذه الطريقة، لا تقوم الشركة بتخفيض سعرها لجذب العملاء ذوي الحساسية للسعر، ومِن ثَمَّ إرسال إشارة إلى السوق باستعدادها للانخراط في هذه الاستراتيجية والتأثير على مفهوم القيمة الخاص بها. ووفقًا لمعظم استشاريي التسعير، فإن أخطاء التسعير عادة ما تكون ناتجة عن سوء توزيع السعة على العملاء ذوي القيمة المنخفضة؛ بسبب الخوف من عدم العمل على السعة المثلى (أو القصوى).

بالطبع، في أي بيئة تكلفتها الثابتة عالية، تكون هناك استراتيجيات متعددة لإدارة السعة، سواء من ناحية الطلب (السعر) أو من ناحية العرض (العروض). فالشركة تريد

التأكد من أنها يمكن أن توفر بالضبط ما يطلبه كل عميل، في الوقت المناسب. ولدى الشركات العديد من الاستراتيجيات لإدارة قدراتها الاستيعابية، بما في ذلك:

- تعيين أعضاء للفريق بدوام جزئي.
- العمل بوقت إضافي.
- التدريب المتبادل لأعضاء الفرق.
- زيادة مشاركة العملاء في الخدمة (فكر في أجهزة الصراف الآلي في القطاع المصرفي).
- مشاركة الوسائل والأعضاء العاملين مع شركات أخرى.
- التعهيد.

كل هذه الاستراتيجيات مجديةٌ في إدارة جانب العرض. غير أنها تخص جانب الطلب حيث توجد استراتيجيات تعظيم الربح للشركة. وقد جرى العُرف على أن الشركات يجب أن تكون في أقصى مستوى من القدرة الاستيعابية — عندما يتجاوز الطلب العرض — من أجل رفع الأسعار. ولكن منذ متى يتعيَّن عليك الانتظار لتصبح خدماتك محجوزة بالكامل لكي تطالب بسعر أعلى؟ لا تخلط بين العمل بمزيد من الكد (القدرة فيما يتعلق بجانب العرض) والعمل على نحو أكثر ذكاءً (التسعير فيما يتعلق بجانب الطلب).

ولهذا السبب بالتحديد، تحولت شركات الطيران، بعد رفع القيود الحكومية عليها أواخر سبعينيات القرن العشرين، إلى نظام إدارة العائدات، الذي يُشار إليه أيضًا باسم التسعير الديناميكي، أو إدارة الإيرادات. وصف روبرت جيه كروس، المحامي الذي كان يعمل سابقًا لدى شركة «دلتا إيرلاينز»، الوضع الذي وجده في شركة «دلتا» في منتصف ثمانينيات القرن العشرين، في كتابه الرائع «إدارة العائدات: تكتيكات صارمة من أجل السيطرة على السوق»:

> نفد الحجز على بعض الرحلات التي مُلِئَت بمقاعد مخفضة قبل المغادرة بوقت كافٍ … ولكن في هذه الرحلات، كانت «دلتا» تقوم أيضًا بإغلاق الباب أمام الحجوزات المهمة الكاملة الأجرة التي يجريها العملاء في اللحظة الأخيرة، ما أضاف إلى جملة العائدات المفقودة. أيضًا، في مناسبات عديدة كان لدينا مقاعد بخصومات محدودة للغاية، وانتهى الأمر بتسيير رحلات بمقاعد فارغة كان يمكن أن يملأَها الركاب الحاصلون على خصومات … في تقديري أن «دلتا»

> كانت تخسر نحو ٢٠٠ مليون دولار سنويًّا من المكاسب المحتملة، وذلك فقط من سوء توزيع المقاعد المخفَّضة المتوافرة في رحلاتها. كان هذا الرقم محيرًا للغاية، ولم أجرؤ على إخبار أحد به. فلم يكن أحدٌ ليصدق هذا!
>
> في غضون عام واحد، حققت «دلتا» زيادة في العائدات الإضافية بلغت ٣٠٠ مليون دولار نتيجة فقط للإجراءات المستحدثة لتنظيم مخزون المقاعد، وكان هذا المبلغ يمثل نصف أرباح شركة «دلتا» التي بلغت ٦٠٠ مليون دولار الواردة في تقاريرها للسنة المالية ١٩٨٤. (كروس، ١٩٩٧: ٤٢، ٤٥)

إذا كنت قد تساءلت يومًا عن سبب تعقيد أسعار شركات الطيران — حيث تغير شركات الطيران في الولايات المتحدة أسعارها بما يقرب من ١٢ مليون مرة يوميًّا — فهذا هو السبب. إن المكاسب الناتجة عن تطبيق استراتيجية تسعير إدارة الإيرادات هائلة، ويجب على شركات الخدمات المهنية اعتماد هذه الأساليب أيضًا. فالاستراتيجية المثلى للشركة هي أن تكون قادرة على تقديم الخدمة المناسبة، في الوقت المناسب، للعميل المناسب، بالسعر المناسب. (سنناقش قيمة التسعير في الفصل التالي.)

استنادًا إلى قدرة شركتك الاستيعابية، فكر في الفئات الخمس لعملاء شركات الطيران وهي «أ» و«ب» و«ج» و«د» و«هـ». ما مقدار السعة الثابتة الذي ستخصِّصه لكل فئة؟ وما المعايير التي ستستخدمها لتتأكد أين يجلس كل عميل في طائرتك؟ هل ستستخدم معايير ميستر للشخصية، أم معايير ريك باين المكونة من ١٢ نقطة، أم مزيجًا من الكل، كما ناقشنا؟ تتمثل إحدى الأفكار الفعالة في تصنيف قاعدة عملائك على أساس معيار موضوعي — مثل معيار باين — ومعيار شخصي — مثل معيار ميستر — على حد سواء. وسترى مع كل طريقة، كيف تخصص سعتك، مما يجبرك على فهم المقايضة التي تقوم بها بين خدمة فئات مختلفة من العملاء. في واقع الأمر، من الممكن أن يكون لديك عميل يُعامل كعميل من الدرجة الأولى في ظل طريقة تصنيفية ما ويُعامل كعميل مواساة وظروف خاصة في ظل طريقة تصنيفية أخرى. من خلال النظر إلى شركتك كطائرة ذات عدد محدد من المقاعد، ستبدأ في تكييف سعتك مع العملاء الذين يقدِّرون عرض القيمة الذي تقدمه وعلى استعداد لدفع مقابل الحصول عليه.

لكن على عكس الطائرة، عندما تعمل الشركة في ظل السعة المثلى، فإن رأس مالها البشري لا يحتاج إلى أن يظل عاطلًا بلا عمل. وبما أن شركات الخدمات المهنية لديها

رأس مال فكري مكثف، فهناك العديد من الأنشطة التي يمكن لأعضاء الفريق القيام بها في فترات السعة الأقل، مثل:

- أخذ إجازة (كجزء من رصيد ساعات العمل الإضافية، على سبيل المثال).
- جدولة دورات التعليم المهني المستمر.
- القراءة، أو تعليم الزملاء المعرفة الجديدة المستفادة من كتاب أو مقال.
- الانخراط في أعمال تطوير الشركة.
- تنمية رأس المال الاجتماعي الخاص بك عن طريق الانخراط في الشبكات الاجتماعية.
- قضاء بعض الوقت الإضافي مع العملاء من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال.
- تعزيز رأس المال الهيكلي للشركة من خلال استكمال مراجعات ما بعد العمل على المعاملات المنجزة مؤخرًا (انظر الفصل السادس).

كل هذه الأنشطة — وهذه ليست بأيِّ حال قائمة شاملة لما يمكن القيام به — تضيف إلى مخزون رأس المال البشري للشركة، وهو أمر لا يعد مضيعةً لطاقتها المعطلة.

(٦-١) إقصاء العملاء

رون: ماذا يحدث عندما تصبح الطائرة مليئةً بالعديد من عملاء الفئات «ج» و«د» و«و»؟ يقدِّر الكثير من استشاريي شركات المحاسبة القانونية، على سبيل المثال، أن الشركة المتوسطة تضم ما بين ١٠ و٤٠ بالمائة من عملاء الفئة «و». ليس من السهل أبدًا، ولكن من الضروري، إقصاء هؤلاء العملاء من شركتك. نحن نقترح التخلُّص من هؤلاء العملاء الذين تتعارض شخصياتهم مع ثقافة شركتك أو الذين تُعد شخصياتهم محل تساؤل. وبمجرد الانتهاء من ذلك، يمكنك التركيز على التخلص من العملاء الآخرين ذوي القيمة المنخفضة (مثل عملاء الفئتَين «ج» و«د»). فعادة ما يكون هؤلاء العملاء هم الذين يشكون بشدة من سعرك. ويكمن أثرهم الموهن في أننا نميل إلى الاستماع إليهم أكثر من غيرهم وهذا يؤثر على كيفية تقييمنا لعملائنا من فئتي «أ» و«ب». ضع في اعتبارك أن إقصاء العملاء ليس أمرًا يحدث لمرة واحدة، ولكنَّه عملية مستمرة. فالشركات الأكثر ربحًا تعيد انتقاء قاعدة عملائها وتُوقف التعامل مع نسبة عملاء تتراوح بين ٥ و١٠٪ منهم سنويًّا، لكن ثمة تحذيرًا واحدًا: تأكَّد من أنك قد بذلت كل ما بوسعك لتحويل

العملاء ذوي القيمة المنخفضة إلى عملاء ذوي قيمة عالية. حقيقة الأمر هي أن «عملاءك لن يتحسنوا حتى تتحسن أنت.»

ولكن ما الطريقة المثلى لإقصاء العملاء؟ ثمة العديد من الاستراتيجيات، بعضها أكثر فعالية من غيرها. في بداية تنفيذ هذه الاستراتيجية، تضاعف العديد من الشركات أسعارها ببساطة بمقدار مرة أو اثنتين أو أربعًا، ويدهشها استمرار أكثر من نصف العملاء في التعامل معها (وهو مؤشر يدل على مقدار المال الذي تركته شركات الخدمات المهنية كأرباح كان من الممكن الحصول عليها). ومع ذلك، فإننا ننصح بشدة بعدم تبني هذه الاستراتيجية؛ إذ إن الهدف هو التخلص من العملاء، وليس مجرد زيادة الأسعار. إن الحصول على أضعاف السعر من عميل الفئة «و» مرتَين أو أربع مرات لا يجعله أحد عملاء الفئة «ج» أو «ب» أو «أ» (وهذه هي أخلاقيات المهنة الأقدم في العالم، وليست أخلاقيات المهنيين الحقيقيين).

ثمة استراتيجية أخرى هي كتابة رسالة. وهذه استراتيجية مفيدة إذا كنت تقصي الكثير من العملاء في وقت واحد، ولكن من الواضح أنه من الأفضل بكثير عقد اجتماع منفرد مع عميل خدمته لسنوات عديدة. كما تعتبر المكالمة الهاتفية أو الاجتماع أفضل الاستراتيجيات وأكثرها حفظًا للكرامة. ويمكنك أن تُشكل أيضًا فريق مهنيين كمصادر إحالة محتملة (أحد عملاء الفئة «د» أو «و» يمكن أن يصبح عميلًا من الفئة «أ» أو «ب»)؛ أو حتى كما فعلت بعض الشركات حيث باعت هؤلاء العملاء إلى شركات أخرى. فيما يلي مثال على محادثة محتملة قد تخوضها:

> ماري، نحن بحاجة إلى الحديث عن مدى نجاحنا في العمل معًا. نحتاج إلى التأكُّد من أن مجموعة الخدمات التي نقدِّمها تتوافق مع احتياجاتك. نحن هنا في الشركة، نرغب في العمل مع أشخاص يمكننا إضافة قيمة كبيرة إلى أعمالهم، بدلًا من الاكتفاء بتحطيم بعض الأرقام وتعبئة بعض الإقرارات الضريبية لهم.
>
> هذا يعني أننا نعمل على تقليل عدد العملاء الذين نعمل معهم وزيادة نطاق الخدمات التي نقدمها لهم. نحن نعمل معهم على تنمية أنشطتهم التجارية من خلال تقديم خدمات استشارية. وهذا يعني بطبيعة الحال أن مستويات أسعارنا تتزايد أيضًا. العديد من عملائنا يشعرون بالارتياح لهذا الاستثمار الإضافي بسبب القيمة التي نقدِّمها لهم في المقابل.

ماري، ما لم أكن مخطئًا، نحن ببساطة لا نستطيع أن نوفر لكِ هذه القيمة. يبدو لي أن احتياجاتكِ ستُلبَّى بصورة أفضل من جانب محاسب يريد فقط الالتزام بالأرقام. كيف تشعرين حيال ذلك؟

(٦-٢) الإيقاف الإجباري للتعامل مع العميل

رون: البند الأول الذي ننظر إليه في الشركات التي نتشاور معها هو تحليل باريتو؛ وهو تصنيف لجميع العملاء من الأعلى إلى الأقل عائدًا. مما لا شك فيه أن ٢٠ بالمائة من العملاء يحقِّقون ما بين ٦٧ و٨٥ بالمائة من العائدات. هذه هي الخطوة الأولى في التحقُّق من كيفية تخصيص الشركة لقدرتها الاستيعابية الثابتة لشرائح العملاء المختلفة. عندما نقترح إقصاء ما بين ٤٠ و٨٠ في المائة من العملاء، بالطبع ستكون هناك مقاومة قوية. والاعتراض الأكثر شيوعًا هو أن القيام بذلك سيجعل الشركة تعتمد بدرجة كبيرة على النسبة المتبقية من ٢٠ إلى ٦٠٪. ومع ذلك، ونظرًا لوقائع تحليل باريتو، فإن شركتك تعتمد بالفعل على هؤلاء العملاء، ومن خلال تركيز الكثير من الموارد في المستويات الدنيا التي تشكل ٥٠ إلى ٨٠ بالمائة، فأنت تجعل بالفعل مخاطر تخلي العملاء المتبقين ذوي القيمة العالية عنك أعلى عبر تجاهل احتياجاتهم وما يريدونه. لقد تعلمت العديد من الشركات أن عدد العملاء الأقل معناه أرباح أعلى، وخدمة أفضل، وتحسين معنويات أعضاء الفريق، وتعقيدات أقل في الشركة.

ومع ذلك، من الصعب إقصاء العديد من العملاء في وقت واحد؛ لذلك لدينا استراتيجية بديلة. كنت أنا وزميلي، دان موريس، نتجول بالسيارة حول بحيرة تاهو في إحدى الليالي، وأخبرني أنه قرأ في الصحيفة المحلية أن العديد من الفنادق القديمة والموتيلات والمباني الأخرى جنوب البحيرة، على جانب كاليفورنيا من حدود الولاية، قد أُزيلت. ادَّعى المقال أنه في مقابل كل غرفة جديدة بُنيت، سيُفقد ما بين اثنتين إلى ثلاث غرف. من الواضح أن المطورين كانوا يعملون على إحداث تعديل صاعد لمنحنى القيمة، من خلال إنشاء فنادق أرقى، وتخصيص أوقات أكثر للعملاء، ووحدات سكنية أكثر رفاهية، وما إلى ذلك. دفع ذلك موريس للتعليق: «لماذا لا يجب على الشركة إقصاء ما بين عميل واحد لأربعة عملاء مقابل كل عميل جديد تضيفه إلى قائمتها؟» كان هذا سؤالًا مثيرًا، ودفعنا إلى تطوير ما لدينا، وقد أطلقنا عليه منذ ذلك الحين مصطلح «الإيقاف الإجباري للتعامل مع العميل».

تتعقب صناعة الكابلات والهواتف الخلوية معدل «فقدان العملاء»؛ أي، قسمة عدد العملاء المفقودين على عدد العملاء الجدد المكتسبين (يمكنك إجراء الحسبة بالاستعانة بكل من عدد العملاء والعائد من العميل). وكطريقةٍ لترقية قاعدة عملاء شركتك من عملاء الفئات «ج» و«د» و«و»، في كل مرة يُكتسب فيها عميل جديد، يمكنك التخلي عما يتراوح بين واحد ونصف إلى أربعة عملاء. بالطبع تعتمد النسبة الدقيقة على عدد العملاء «ج» و«د» و«و» لدى شركتك والعامل الذي يُشعر الشركاء بالارتياح. لن يقتصر الأمر على خلق مساحة للعملاء الجدد فحسب، بل سيرفع الشركة إلى منحنى قيمة أعلى، مما سيسمح «لطائرتك» بإضافة المزيد من مقاعد الدرجة الكاملة الأجرة، ومقاعد رجال الأعمال، ومقاعد الدرجة الأولى.

لدى الفرنسيين مقولة رائعة تجسد هذه الاستراتيجية: «التقهقر أفضل طريقة للتقدم.» وبتنفيذ هذه الاستراتيجية تدريجيًّا، تشعر العديد من الشركات بارتياح أكبر في ترقية قاعدة عملائها، فيما لا يتعرض إحساسهم بالأمان للخطر.

(٧) أفكار بخصوص طلبات تقديم عروض

رون: في أسواق المزادات، يشير الاقتصاديون إلى المصطلح المخيف «لعنة الفائز»، حيث غالبًا ما يكون مقدم السعر الفائز خاسرًا. تتمثل إحدى الطرق لتجنب لعنة الفائز في تقديم عرض سعر أكثر تحفظًا عند وجود مزيد من مقدمي العروض. ويوضح توماس ناجل وريد هولدن السبب في ذلك:

> لفهم اللعنة، تخيل أولًا أنك أحد اثنين من مقدمي العروض وأنك تفوز بعرضٍ بسعر أقل. من المحتمل أن تكون سعيدًا جدًّا. الآن تخيل أنك واحدٌ من عشرة مزايدين، وتعتقد أن منافسيك هم رجال أعمال ذوو خبرة يعرفون كيف يقدِّمون عرضًا للعمل. ثم تفوز مرة أخرى. هل ما زلت سعيدًا؟ ما الذي يعنيه أن تقدم عرض أسعار أقل من تسعة مزايدين آخرين على دراية بالأمر؟ ربما يعني ذلك أنك كنت على استعداد لأخذ ربح أقل في العملية. من ناحية أخرى، قد يعني ذلك أيضًا أنك قد أسأت تقدير تكلفة إتمام العمل.
>
> كلما زاد عدد المزايدين، زادت احتمالية خسارة المال في كل عمل تربحه، «حتى إذا كنت في الأحوال العادية تقدر التكاليف بطريقة صحيحة، وتقوم أنت والمنافسون بتقديم عطاءات تتضمن هامش ربح معقولًا.» السبب: لا تمثل

> العطاءات التي تربحها عينة عشوائية من العطاءات التي تقدِّمها. واحتمالات فوزك بالأعمال التي بخست تكاليفها أعلى واحتمالات فوزك بتلك الأعمال التي بالغت في تقدير تكلفتها أقل كثيرًا.
>
> الحل الوحيد لهذا، في الواقع، هو إضفاء الطابع الرسمي على مبدأ «المشاركة الانتقائية». ويمكنك القيام بذلك عن طريق إضافة «عامِل الحَذَر» لكل عطاء لتعكس تقديرًا للتكاليف التي بخست قدرها إن فزت بالفعل بالمزايدة. وغني عن القول أن إضافة هذا العامل سيقلل عدد العطاءات التي ستفوز بها، ولكنَّه سيضمن أنك لن تندم في النهاية على الفوز بها. (ناجل وهولدن، ٢٠٠٢: ٢٢٥)

هنا يصبح عرض قيمة الشركة عاملًا حيويًّا يميزها عن مقدمي العروض المنافسة. فمن خلال تقديم ضمان الخدمة وضمان السعر (سنتناوله بالمناقشة في الفصل التاسع)، والتنافس على خدمة الجودة الشاملة، يمكن لشركتك الحفاظ على أسعار حيادية (أو حتى بزيادة بسيطة) مقارنة بالمنافسين. يجب الحرص على عدم إعداد طلبات تقديم عروض لكل من يطلبها؛ إذ يُستخدم العديد منها فقط كسلاح ضد المهني الحالي للحصول على سعر أقل. كلما عرفت العميل على نحو أفضل، وكلما كنت أكثر دقة في التحقق من احتياجاته ورغباته، زادت احتمالية حصولك على حصة من أعمال مربحة تتعلَّق بطلبات تقديم العروض.

ضع في اعتبارك لعنة الفائز عند إعداد طلبات تقديم العروض، وتأكد من جدية العميل المحتمل في التعامل معك وأنه لا يستخدم عرض التسعير الخاص بك كوسيلة لخفض سعره الحالي فحسب. وقد جربت بعض الشركات هذا الالتزام من خلال فرض رسوم على العرض؛ ومِن ثَمَّ تقديم ائتمان كامل حال حدث قبول العرض.

مُوجز ونتائج

ركز هذا الفصل على رأس مال عملاء شركتك، عبر النظر إلى ما يشتريه العملاء فعلًا — التوقعات — ومدى أهمية بلوغها وتجاوزها. لقد أكَّدْنا أهمية مراقبة توقعات العملاء باستمرار؛ نظرًا لأنها ديناميكية وليست ثابتة، وتخضع لمعايير متصاعدة باستمرار من جانب أي مؤسسة لديها القدرة على رفعها.

ناقش عرض القيمة كيفية الجمع بين سعر شركتك وجودتها وخدمتها معًا لتقديم عرض فريد لعميلك وكيف يجب أن تقدم شركتك باستمرار بديلًا متميزًا بالمقارنة مع

منافسيك من أجل تحقيق ولاء العملاء. كما توقعنا ما هو أبعد من خدمة الجودة الشاملة — الخبرات والتحولات — وكيف يمكن لشركات المستقبل الاستفادة من هذا الاتجاه.

منذ ثمانينيات القرن العشرين، نشأت حركة إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة كطريقة لزيادة جودة الشركات، والانتقال إلى معيار «سيكس سيجما» أو انعدام العيوب، وكان الخلل في هذه الاستراتيجية بالنسبة لشركات الخدمات المهنية واضحًا؛ لأن الإنسان يخطئ، وبدلًا من التركيز على انعدام العيوب، قدمنا معيارًا لانعدام فقدان عملاء، إلى جانب استراتيجية فعَّالة للاستجابة لشكاوى العملاء.

إن أكثر الشركات نجاحًا في العالم اليوم ترفض عملاء أكثر مما تقبل؛ لأنها تمتلك عملية تأهيل صارمة وتفهم أن العملاء السيئين يطردون العملاء الجيدين في نهاية المطاف. وشبَّهنا القدرة الاستيعابية الثابتة لدى شركتك بطائرة بوينج ٧٧٧، جنبًا إلى جنب مع مفهوم القدرة على التكيف، من أجل تقسيم قاعدة عملائك إلى شرائح حسب القيمة التي يعلقونها على عروضك. نحن نؤمن بأن شركة المستقبل تجتهد في التنبؤ بهذه القدرة — من حيث عاملي العائد والحمولة — مثل شركات الطيران اليوم. وبينما توجد استراتيجيات تتعلق بجانب العرض من أجل تحقيق ذلك، فإننا نعتقد أن الاستراتيجيات المتعلقة بجانب الطلب أكثر فعالية وأكثر ربحية من حيث تخصيص القدرة الاستيعابية الثابتة لدى شركتك.

فيما يلي سنستكشف هذه الإجراءات في جانب الطلب، متجسدة في استراتيجيات التسعير والتكتيكات الخاصة بشركات المستقبل.

الفصل التاسع

ما تفرضه من سعر يعكس قيمتك

> في نهاية المطاف، يُعرَّف العمل التجاري بالعرض الذي تُجمع في مُقابله إيرادات، ولا تُجمع إيرادات إلَّا نظير العرض الذي يُقرِّر فرض سعر في مقابل تقديمه.
>
> جوزيف باين الثاني وجيمس أتش جيلمور
> اقتصاد التجربة: العمل مسرح وكل شركة
> بمنزلة أحد عروضه

لماذا فشلَتْ شركة «زيروكس» في الاستفادة من الابتكارات التي طوَّرها مركز أبحاث بالو ألتو خلال فترة السبعينيات من القرن العشرين؟ كان من بين هذه الابتكارات تكنولوجيا الكمبيوتر التي أدَّت في النهاية إلى ظهور كمبيوتر «آبل»، الذي أطلَقَ ثورة أجهزة الكمبيوتر الشخصية. إلَّا أن زيروكس لم ترَ الفرصة المُتاحة أمامها. ويطرَح مايكل هيلتزيك فرضيته عن هذا الفشل في كتابه «تجَّار البرق»:

> في مجال النَّسْخ والتصوير تتقاضى شركة «زيروكس» أجرَها بالصفحة، ويجري حساب كل صفحة بجهازٍ للعد. أما في المكتب الإلكتروني المستقبلي، فلا وجود لجهاز العد هذا؛ فلم يكن ثمَّة عائد سنوي. فكيف للمرء أن يحصل على المال؟ لقد أصبحت الهيمنة التامَّة لنموذج عمل البنسات نظير الصفحات مطلقة لدرجةٍ أعمَتْ شركة «زيروكس» عن كهف عامر بالإمكانيَّات الأُخرى. (مُقتبَس في هامل، ٢٠٠٠: ١١٢)

رون: إن قيمة الشركة تتحدد بما تتقاضاه. وفي الواقع قلما تحددت قيمة الشركة بشيء آخر. ففي نهاية الأمر عليها أن تقدم عرض قيمة يرغب العميل في الدفع نظيره. ونموذج التسعير لدى «زيروكس» منَعَها من البحث عن فرصٍ جديدة وناشئة في السوق، ويُلحق قصر النظر هذا نفسه الضَّرر بشركات الخدمات المهنية في جميع أنحاء العالم. وكما تقتضي مُعادلة الممارسة القديمة، تعلم المهنيُّون أنَّ القيمة التي يُقدمونها تُقاس بمعدَّلٍ يُحتسب بالساعات. فقد أخذت الشركات رأس مالها الفِكري الجمعي وأضفت عليه صبغةً سلعية في صورة مُعدَّل فوترة أحادي البُعد. ومن منظورٍ تسويقي، يُمثِّل هذا خطأً خطيرًا، بما أنَّ السعر هو أحد المبادئ الأربعة في التسويق، ويحتاج إلى مزيدٍ من التفكير والإبداع من مُجرَّد ضرب المُعدَّل في الساعات. وعقلية السعر بالساعة هذه مثال آخر بارز على رأس المال الاجتماعي والبشري السلبي الذي ظهر بين المِهنيِّين في الجيلين الماضيين.

ويهدف هذا الفصل إلى الاستعاضة عن رأس المال البشري والاجتماعي السَّلبي باستراتيجيات تسعيرٍ إيجابية تستخدمها شركات المستقبل من أجل الاحتفاظ بالقيمة التي تُحقِّقها. تشكِّل الأسعار لغة التجارة، بل لغة المجتمع أيضًا، وتؤدي ثلاث وظائف محورية؛ أولًا، تنقل المعلومات، ثانيًا، تُعطي دافعًا لاستخدام أساليب إنتاج أقلَّ إهدارًا وأكثر قيمة، وأخيرًا، تعمل على توزيع الدخل. وتُمثِّل أسعار السوق الحُرَّة ضرورةً لمجتمع مُحكم التنظيم، ويجب حِمايتها كنوع من أنواع حرية التعبير.

وما إن يتبين أنَّ العميل لا يشتري ساعات، يتضح بديهيًّا أن التسعير بالساعة هو الإجراء الخاطئ لترسيخ القيمة المُقدَّمة للعميل. وستعمل شركة المستقبل على التسعير عن قصد، من أجل تحقيق الربح، وليس من أجل الحصول على حصَّة من السوق. والتسعير فنٌّ أكثر من كونه علمًا. ومن بين المبادئ الأربعة الأساسية في التسويق — السعر، والمكان، والترويج، والمُنتَج — يُعدُّ السعر الأكثر تعقيدًا؛ فهو يُمثِّل الفرصة الوحيدة التي تستطيع الشركة من خلالها الحفاظ على القيمة التي تُنتِجها خارج كيانها، وهذا هو مفهوم التسويق الذي أَيَّدَه بيتر دراكر وناقَشْناه في الفصل الثالث. السعر لا يخلق القيمة في حدِّ ذاتها — على الرغم من قُدرته على التأثير البالغ في تصوُّرها — ولكنه يُحافظ فعليًّا عليها، ويترك المبادئ الثلاثة الأخرى لتُنتِج قيمة للمستهلك.

يُرسِل السعر أيضًا إشارات واضحة في السوق؛ إذ يُعطي العملاء دلالات على مَن تكون، وماذا تفعل، وإلى مَن تُوجِّه الخدمات، وأخيرًا، كيف ترى شركتك نفسها. فكِّر في الرسالة التي تَبثُّها سيارات «مرسيدس» في مقابل سيارات «شيفروليه»، أو أقلام «مونت بلانك»

في مُقابل أقلام «بك»، في السوق؛ فجزء كبير من هذه الرسالة مُتضمَّن في السعر. فالسعر الذي تُحدِّده الشركة يخلق تأثيرًا سمعيًّا في السوق، يُفصح — على المدى الطويل — عن الكثير عن الشركة ومستوى احترامها لنفسها.

تجاهَل المهنيون فنَّ التسعير لفترة أطول من اللازم — تقترب من جيلين — وحرموه من الإبداع الفكري والموارد التي يستحقُّها عن جدارة. حتى إنَّ شركات الخدمات المهنية ذهبَتْ لأبعد من هذا وحوَّلت وظيفة التسعير إلى مهمة إدارية أو تنظيمية، وحوَّلت الفنَّ إلى إجراء روتيني يتمثل في إكمال سجلَّات ساعات العمل وإدخال النتائج في الجداول الزمنية وبرامج إعداد الفواتير؛ وهذا خطأ فادح. فالتسعير كان دومًا وسيظلُّ مسألةً تسويقيةً، يُحدِّدها العميل في النهاية. وحان الوقت لإعادة السعر إلى المكانة الرفيعة التي يستحقُّها في استراتيجية التسويق في شركتك. ففي شركة المستقبل لا تُوجَد أجور بالساعة، بل تُوجَد أسعار مُحدَّدة من قبل الشروع في العمل. دَعُونا نستكشف أولًا كيف وَصَلْنا إلى ما نحن عليه الآن.

(١) قِصَّة نظريَّتَين

رون: يذهب أستاذ جامعي إلى متجر للمجوهرات من أجل شراء خاتم زفاف لخطيبته. يُخبره الصائغ أنه يُمكنه حفْر اسم خطيبته على الجزء الداخلي من الخاتم نظير ١٠٠ دولار إضافية. فقال: «لكن هذا سيُقلِّل من قيمته عند إعادة بيعه!» فاندهش الصائغ، وقال له: «كيف يُمكنك قول مِثل هذا الكلام، أنت بائع؟» ردَّ الأستاذ قائلًا: «لا، أنا عالم اقتصاد.»

كتب أوسكار وايلد ذات مرة يقول: «الشخص السطحي هو الذي يعرف سعر كلِّ شيءٍ ولا يُدرك قيمة أيِّ شيء.» وفيما يتعلَّق بإعداد الفواتير بالمُعدَّل محسوبًا بالساعة، يكون هذا نوعًا من التبصُّر بالمستقبل. وعلى الرغم من أن النقش على ضريح كارل ماركس (لم يفعل الفلاسفة شيئًا سوى أنهم فسَّروا العالم بطرق مُتنوعة، ولكن لفكرة تكمُن في تغييره.) يلقى استحسانًا لدى الثوريِّين الشباب الذين يعتزمون إعادة تشكيل العالم وفقًا للصورة التي يتخيَّلونها، فإن العمل الفعلي لعلماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع والأطباء النفسيين، والطلَّاب الآخرين الذين يدرُسون السلوك البشري، لا يهدف إلى تغيير العالم، بل إلى فهمه. وإلى أن تفهم السبب وراء تصرُّف الناس على نحو مُعيَّن — وهي مهمة بطولية في حدِّ ذاتها — لا يُوجَد أمل كبير في تغيير سلوكهم.

إن للأفكار تَبِعات. ووفقًا لما كتب جون مينارد كينز في الفقرة الأخيرة من كتابه «النظرية العامة»:

> أفكار علماء الاقتصاد والفلاسفة السياسيين، حين تكون صحيحة وحين تكون خاطئة على حد سواء، تكون أكثر قوَّةً مِمَّا يُشاع فهمه. في الواقع، هذا هو الأساس الذي يحكم العالم. فالرجال العمَلِيُّون، الذين يَرَون أنفسهم بعيدين عن أيِّ مؤثِّرات فكرية، يَستعبِدُهم دومًا عالم اقتصاد راحل. والمجانين الموجودون في السلطة، الذين يسمعون أصواتًا في الهواء، يستمدُّون جنونهم من مؤلِّفٍ أكاديمي تافِه جاء منذ سنوات مضت ... وآجلًا أو عاجلًا، تُصبح الأفكار، وليس المصالح المُكتسَبة، ذات تأثير خطير سواء بالإيجاب أو السلب. (مُقتبس في بوخهولتز، ١٩٩٠: ٢١٩)

إن الفكرة القائلة إنَّ حجم العمل المبذول في إنتاج مُنتَج أو خدمة يكون مسئولًا عن قيمتها، لها تاريخ طويل، وطالما أربَكَت كبار المُفكرين الاقتصاديين حتى أواخر القرن التاسع عشر. على سبيل المثال، كلمة «أكر» كانت تعني في اللغة الإنجليزية في العصور الوسطى مساحة الأرض التي يُمكن حَرْثها في يوم واحد. لكن كارل ماركس هو الذي أعطى أهمية لهذه النظرية، التي أُطلق عليها فيما بعد «نظرية قيمة العمل». وفيما يلي عرض لشرح ماركس لنظريته عن القيمة والسعر والرِّبح، نُشِر لأول مرة في عام ١٨٦٥:

> السلعة لها قِيمة، لأنها بلورة للعمل الاجتماعي. ويعتمد عظم قيمتها، أو قيمتها النسبية، على كبر أو صغر حجم المادة الاجتماعية المُتضمَّنة بداخلها؛ بمعنى الكتلة النسبية للعمل الضروري لإنتاجها. ومِن ثَمَّ، فإنَّ القيم النسبية للسلع تُحدِّدها الكميات النسبية أو المقدار النسبي للعمل، المبذول، والمُحقَّق، والكامن بداخلها. وتكون الكميات المُتلازمة للسلع التي يمكن إنتاجها في الوقت نفسه للعمل مُتساوية. (ماركس، ١٩٩٥: ٣١)

تبدو هذه النظرية معقولةً إلى حدٍّ ما، حتى نُخضعها لاختبار توضيح كيفية إنفاق الأشخاص الحقيقيين أموالهم في السوق. فلا يُمكن لنظرية ماركس أن تشرح سبب وجود قيمة للأرض والموارد الطبيعية، بما أنها لا تتضمَّن أيَّ عمل. وعند أخذ هذه النظرية إلى حدودها القصوى، يمكن لنظرية قيمة العمل التنبُّؤ بأن الدول التي لديها أكبر عدد

من ساعات العمل — مثل الصين أو الهند — ستنعم بأعلى مُستويات المعيشة. لكن من الواضح أن هذا خطأ؛ فما نشهده بدلًا من ذلك، في الدول التي لديها عدد ساعات عمل أقل، ومزيد من ريادة الأعمال — وملكية خاصَّة آمِنة ومؤسَّسات أخرى تُساعد في النمو الاقتصادي — تتمتَّع بمُستويات معيشة أعلى بكثير، بما في ذلك ساعات عمل أقل للعمال.

لو كانت نظرية ماركس صحيحة، لتساوت قيمة الصخرة مع قيمة الألماسة المجاورة لها داخل منجم، بما أنَّ كلَيهما تطلَّب التنقيب عنها واستخراجها الكمَّ نفسه من ساعات العمل. ولكن كم صخرة تُرى معروضة في متجر للمجوهرات داخل مركز التسوُّق التجاري المحلي؟ ربما تتناول البيتزا على الغداء اليوم؛ ووفقًا لنظرية ماركس فإنَّ شريحتك العاشرة تكون بالنسبة لك بنفس قيمة شريحتك الأولى، بما أنها تتطلَّب الكم نفسه من ساعات العمل لإعدادها. وأحد الأخطاء الفادحة في نظرية ماركس أنها لم تضع في حسبانها قانون تناقُص المنفعة الحَدِّية، الذي ينصُّ على أن القيمة بالنسبة للعميل تنخفِض مع الاستهلاك الإضافي للسلعة المَعنيَّة.

حتى أرسطو أوضح، قبل ماركس بوقت طويل، أنَّ السلعة قد يصبح لها سعر بسبب وجود حاجة إليها. وفيما يلي مثال على هذا مأخوذ من مدرسة سلمانكا، حيث كتب لويس سارافيا دي لا كالي (١٥٤٤):

> إن الذين يقيسون السعر العادل استنادًا إلى عوامل العمل والتكلفة والخطر التي يتعرَّض لها الشخص الذي يُتاجِر فيها أو ينتجها، أو استنادًا إلى تكلفة النقل، أو مصاريف الشحن من المعرض وإليه، أو استنادًا إلى ما يتعيَّن عليهم دفعه نظير عوامل التصنيع والخطر والعمل، مخطئون تمامًا، وكذلك مَن يسمحون بهامش مُعيَّن للربح يُقدَّر بالخُمس أو العُشر. فالأسعار العادلة تنشأ من وفرة البضائع أو التجار أو الأموال، أو ندرتها، كما يُقال، وليس من التكاليف والعمل والمخاطر. وإذا نظرْنا إلى العمل والمخاطر من أجل تقييم السعر العادل، فلن يُعاني أي تاجرٍ من الخسارة. (مُقتبَس في فوج، ١٩٩٤: ٧٩)

على الرغم من أن هذا وصفٌ أقرب للمصدر الحقيقي للقيمة، فإنه يرتكب خطأً أيضًا بذِكره أنَّ النُّدرة (أو الوفرة) تُحدِّد السعر العادل. لكن النُّدرة لا تُحدِّد القيمة؛ فيُمكنني التوقيع بقلم تلوين وردي على هذا الكتاب الذي تقرؤه الآن، وأدَّعي حقيقةً أنه نادر من نوعه. وفي الواقع أشكُّ في أن هذا يمكنه تعزيز قيمة الكتاب حتى بعُشر سنت. فمُجرَّد أنَّ كونه شيئًا نادرًا لا يجعله ذا قيمة؛ فلا بدَّ أن يرغب الناس في الشيء أيضًا.

وغالبًا ما يستشهد رجال الأعمال بمقولة بنجامين فرانكلين التي تتردد كثيرًا: «الوقت من ذهب». وبالطبع أفسد هذا القول المأثور الطريقة التي يرى بها المهنيون قيمة الخدمات التي يُقدِّمونها؛ فمع الأسف كانت هذه المقولة منزوعةً من سياقها. لقد وردَتْ هذه الجُملة في عام ١٧٤٨ — قبل أكثر من مائة سنة من ظهور نظرية قيمة العمل لماركس — في خطاب أرسله فرانكلين إلى رجل أعمال شاب كان يبدأ عمله للتو، وكان قد طلب نصيحة فرانكلين. وفيما يلي ما كتبه فرانكلين كاملًا في موضوع الوقت في خطاب بعنوان «نصيحة إلى تاجر شاب»:

إلى صديقي، إيه بي

> بناءً على طلبك، أكتُب إليك النصائح التالية، التي أفادَتْني كثيرًا، وأظنُّ أنها ربما تُفيدك أيضًا. تذكَّر أنَّ «الوقت» من ذهب. فمن يستطيع أن يكسِب عشرة شلنات في اليوم من عمله، ويذهب إلى الخارج أو يجلس عاطلًا عن العمل، نصف هذا اليوم، على الرغم من أنه لا يدفع إلَّا نصف شلن في أثناء لهوه أو كسله، فلا يجب ألَّا يعتبر «ذلك» هو كل المنصرف؛ فهو في الواقع أنفق، أو بالأحرى أضاع، خمسة شلنات أخرى. (مُقتبس في كراس، ١٩٩٩: ٢٨٣)

لاحظ أن فرانكلين لم يكن يتحدَّث عن القيمة أو عن السعر؛ بل كان يتحدَّث عن مفهوم «تكلفة الفرصة البديلة». وهذه الفكرة (التي صاغها عالم الاقتصاد النمساوي فريدريش فون فايزر (١٨٥١–١٩٢٦)) تقضي بأن كل نشاط أو مُنتَج في الاقتصاد له استخدام بديل. إنه مبدأ اقتصادي مهم، لكن تكلفة الفرصة البديلة للبائع لا تتعلَّق كثيرًا بالقيمة المُقدَّمة للعميل. في الحقيقة، لقد أُسيء تفسير عبارة فرانكلين على أنها تأييد لنظرية قيمة العمل، في حين أنها لا تفعل أيَّ شيءٍ من هذا القبيل.

حتى آدم سميث، وهو مُفكِّر مُؤثر ومُؤسِّس علم الاقتصاد الكلاسيكي، لم يكن حصينًا ضدَّ التأثير البديهي لنظرية العمل الخاصة بالقيمة. غير أنَّ سميث، على عكس ماركس، أدرك أهمية الرِّبح بوصفه دافعًا لروَّاد الأعمال لخوض المخاطرات الضرورية لجلب البضائع والخدمات إلى السوق. فقد غيَّر سميث نظرية ماركس إلى نظرية تكلفة الإنتاج، التي تنصُّ في الأساس على أن كل تكاليف الإنتاج — بما في ذلك ربح ماركس المُخيف — هي التي تُحدِّد قيمة السلعة. وثَمَّة مُفكِّر وعالم اقتصاد مُؤثِّر آخر، وهو ديفيد ريكاردو، عانى مع عيوب نظرية قيمة العمل حتى وفاته؛ إذ كتَبَ لعالم اقتصاد زميل له

قبل شهر تقريبًا من وفاته قائلًا: «لا يُمكنني التغلُّب على مشكلة النبيذ الذي يبقى في القبو لثلاث أو أربع سنوات، أو شجرة البلُّوط، التي ربما لا يُنفَق عليها أكثر من ساعتَين من العمل، ومع ذلك تُصبح قيمتها ١٠٠ جنيه إسترليني» (مقتبس في سكوزن، ٢٠٠١: ١٠٨).

ويمكن العثور على أحد المُشتقَّات المُباشرة لنظرية قيمة العمل ضمن أفكار مُحاسِبي التكاليف عقب الحرب العالمية الأولى. وكان واحدًا من أكثر واضعي النظريات تأثيرًا في هذا القرن ويليام باتون، الذي وصف في معاهدة عام ١٩٢٢ ما يرى في اعتقاده أنَّهُ النشاط الأساسي لمُحاسِب التكلفة:

> إن الركيزة الأساسية لعمل مُحاسب التكاليف — التي دُونها لا يُوجَد حساب للتكاليف — هي افتراض أنَّ قيمة أي سلعة أو خدمة أو حالة، تُستخدَم في الإنتاج، «تَنتقِل» إلى الشيء أو المُنتَج الذي استُهلك الشيء الأصلي من أجله و«ترتبِط» بالنتيجة، مِمَّا يُعطي الشيء قيمته. (مُقتبَس في جونسون وكابلان، ١٩٩١: ١٣٥–١٣٦)

لكن باتون تبرَّأ في خطابٍ ألقاه في أحد المؤتمرات في عام ١٩٧٠ من فِكرة أنَّ التكاليف ترتبِط بالمُنتَج خلال تحرُّكه عبر المصنع، فقال:

> إنَّ المشكلة الأساسية في فكرة ارتباط التكلفة بالدُّولارات، المُتكبَّدة، مثل المحار بالتدفُّق المادي للمواد وسير نشاط التشغيل، أنها تتعارض مع عملية التقييم الفعلية في سوقٍ تنافُسيَّة حرة. إنَّ العميل لا يشتري حُفنة من التكاليف بالدُّولارات مُصنَّفة ومُتتبَّعة؛ بل يشتري مُنتجًا بالسعر السائد في السوق. وسعر السوق ربما يكون أعلى أو أقلَّ مِن أي رقمٍ محسوب للتكاليف. (المرجع السابق: ١٣٩)

وعلى الرغم من وفاة كارل ماركس، فإنه ما زال بيننا بوصفه مُبتكِر الساعات المُستحقَّة الدفع؛ نظرًا لأنَّ نظريته عن قيمة العمل كانت الفكرة السائدة حتى دُحِضت في أواخر القرن التاسع عشر. فقبل اندلاع الحرب العالمية الأولى، كان أقطاب مجال الصناعة — مثل أندرو كارنيجي وبيير دو بونت وألفريد سلون، وغيرهم من المهندسين الآخرين في حركة الإدارة العلمية — هم أصحاب الزعامة في تطوير إجراء حساب تكاليف العمليات التي يُجرونها. وكان الإسهام الأبرز في نظرية المُحاسَبة الإدارية اختراع مقياس عائد

الاستثمار. ويُقدِّم لنا كلٌّ من أتش توماس جونسون وروبرت أس كابلان تاريخ مقياس عائد الاستثمار في كتابهما الحاصِل على الجوائز «الصِّلة المفقودة»:

> نشأت الفكرة التي قامت على أساسها صيغة «دو بونت» لعائد الاستثمار، على حدِّ عِلمنا، مع أف دونالدسون براون، وهو مهندس كهربائي حاصل على شهادة جامعية، وعمل في وقت ما بائعًا للأدوات الكهربائية وانضمَّ لقسم التسويق في شركة «باودر» لُمستحضَرات التجميل في عام ١٩٠٩، وأصبح مُساعدًا لأمين الخزانة بالشركة في عام ١٩١٤. ولا يُشير أيٌّ من السجلَّات الباقية عن براون كيف واتَتْه فكرةُ صيغته المُتعلِّقة بعائد الاستثمار. ومن المُثير للاهتمام أن براون لم يحظَ بأي تدريب رسمي أو خبرة في مجال المُحاسَبة.
>
> لا شكَّ أنَّ خبرتَهُ في البيع جعلتْهُ يُقدِّر تأثير دوران رأس المال وتوزيع التكاليف على أرباح الشركة. ومن الواضح أن مهارات براون الرياضية والهندسية والتسويقية أمدَّتْهُ بمنظورٍ فريدٍ عن مُحدِّدات أداء الشركة، والتي لم يكن يُدركها مُعظم المُحاسبين المُعاصِرين له. وكان لفكرة براون عن التخطيط المالي والرقابة المالية تأثير عميق على مُؤسَّسة «دو بونت» وفيما بعدُ على شركة «جنرال موتورز». ومع ذلك، لم يتَّسِع نطاق المعرفة بأفكاره بين المُحاسبين المُحترِفين حتى خمسينيات القرن العشرين، حين أدخلها جيلٌ جديد من الكتب الدراسية في المحاسبة الإدارية إلى المنهج الأساسي لماجستير إدارة الأعمال. (المرجع السابق: ١٩٩١: ٨٦–٨٧)

مهما قُلنا، فلن نُوفِّي أهمية صيغة «دو بونت» لعائد الاستثمار؛ إذ ظلَّت النظرية السائدة التي درَسَها على الأقلِّ جيلان من المُحاسبين وطُلَّاب ماجستير إدارة الأعمال. وبمجرَّد أن يبدأ طُلَّاب ماجستير إدارة الأعمال في الانخراط في شركات الخدمات المهنية، فإنهم يجلبون معهم فكرة أنَّ هذه الشركات بإمكانها إجراء مُحاسَبة التكاليف تمامًا مِثل الصناعات التحويلية. وهذا ما أدَّى إلى استخدام شركات المُحاماة في «وول ستريت» للجداول الزمنية بدايةً من أربعينيَّات القرن العشرين. كانت النظرية تقول إنه عن طريق تتبُّع الزمن، يمكن للشركات إجراء مُحاسبة التكاليف — وليس التسعير — وتحديد إذا ما كانت أي عملية أو أي عميل مُربِحًا. فكان هذا تطبيقًا لعائد الاستثمار — القريب من الدرجة الأولى لنظرية قيمة العمل — لدى شركات الخدمات المهنية. فلم تتوصَّل أية شركة

مُحاماة أو مُحاسبة لفكرة تتبُّع الوقت بأسلوبٍ مُتَّسِق وبالِغ الدِّقة حتى أدخلها الحائزون على درجة ماجستير إدارة الأعمال وغيرهم من الاستشاريين.

ونَجِد السَّرد الأشمل لتاريخ الساعات المُستحقَّة الدفع في كتاب ويليام جي روس «الساعة الصادقة: أخلاقيَّات إعداد الفواتير على أساس الوقت من جانب المُحامين»، وإليك الطريقة التي شرَح بها تاريخ الساعات المُستحقَّة الدفع:

> طوال خمسينيات القرن العشرين وفي أوائل الستينيات من القرن نفسه، أشارت عدَّة دراسات إلى أن أجور المُحامين عجزت عن مواكبة التضخُّم وكانت لا ترقى لأجور العاملين في المِهَن الأخرى، خاصَّةً الأطباء. وفي وقتٍ مُبكِّر يرجع إلى أربعينيات القرن العشرين، توصل خبراء الإدارة إلى استنتاج من دراساتٍ مُختلفة يُفيد بأن المحامين الذين كانوا يحتفِظون بجداول زَمنيَّة كان دخلهم أكبر من المُحامين الذين لا يفعلون هذا. ونصح خُبراء الإدارة المُحامين برفع أجورهم عن طريق اختيار راتب سنوي مُستهدَف وقِسمة هذا الرقم على عدد الساعات التي يحصلون على المال نظيرها من العميل طوال سنة كاملة وإدراج التكاليف غير المُباشرة من أجل الوصول إلى مُعدَّل الفوترة بالساعة.
>
> وعلى الرغم من أن العديد من المُعلِّقين قد أشاروا إلى أن الفوترة على أساس الوقت ترجِع إلى ستينيات القرن العشرين، فإنَّ العديد من المُحامين كانوا يستخدمونها بالفعل في عقود سابقة. وبينما لم تبدأ شركات كُبرى مثل «شيرمان آند ستيرلينج» في نيويورك بإعداد سجلَّات زمنية حتى عام ١٩٤٥، زاد شيوع تسجيل الوقت في خمسينيات القرن العشرين أكثر مما نفترضه عادةً في الوقت الحالي ...
>
> بين الخمسينيات وأواسط السبعينيات من القرن العشرين، أشاد خبراء الإدارة بمزايا مُراقبة سجلَّات الدَّوام وحضُّوا مكاتب المُحاماة على إعداد الفواتير بناءً على الوقت. علَّق أحد المُحلِّلين في عام ١٩٦٠ في دهشةٍ قائلًا: «المُحامون الذين يحتفِظون بسجلَّات ساعات عمل شخصية لديهم دخلٌ صافٍ يكاد يكون مُساويًا للدخل الإجمالي للمُحامين الذين لا يحتفظون بسجلَّات ساعات العمل. ليس ثَمَّة حاجة إلى مزيدٍ من التبرير!» (روس، ١٩٩٦: ١٦–١٧)

لاحِظ كيف اعتُمِد نظام مُراقبة سجلَّات الدوام في الأساس لأغراض حساب التكاليف، ثُم أصبح الطريقة التي سعَّر بواسطتها المهنيُّون خدماتهم. وما كان مُتوقَّعًا أن يكون

طريقةً لتتبُّع الخدمات المُقدَّمة من المهنيِّين — وهو الوقت — أصبح هو الخدمة التي تُباع. كان تحوُّلًا في القصد الذي وُجِدت لأجله سجلَّات ساعات العمل. قبل التسعير بالساعة، كان كلٌّ من المُحامين والمُحاسِبين القانونيِّين يحصِّلون أسعارًا ثابتةً لكلِّ ما يفعلونه، كما يشرح روس:

> خلال أواخر ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين، اعتمدت نقابات المُحامين اعتمادًا مُتزايدًا في الولايات والمَحليَّات جداول رسوم؛ لأنها قدَّمَت وسيلةً أكثر موضوعيةً للمُحامين لتبرير الأتعاب التي يتقاضَونها من العملاء. وكان الكثير من المُحامين الذين تُركوا لتدبُّر شأنهم بأنفسهم على غير يقينٍ بشأن كيفية فرْض أتعاب على العملاء أو كانوا مُحرَجين من طلَبِ أتعابٍ مُقابل عملٍ بسيطٍ أو طلَبِ أجرٍ معقول عن خدماتهم. فأمدَّت جداول الرسوم المُحامين بالشجاعة الكافية لتحصيل رسوم أعلى … وبحلول خمسينيات القرن العشرين، كانت جداول الأتعاب موجودة في كلِّ ولاية تقريبًا.
>
> لم تكن جداول الرسوم إلزامية، لأنَّ نقابات المُحامين أقرَّتْ بأنَّ الرسوم الإلزامية قد تتعارض مع قوانين مُكافحة الاحتكار وأنَّ مثل هذه الرسوم قد لا تأخُذ في الاعتبار الخبرات الفنية لدى المُحامين الأفراد. (المرجع السابق: ١٤–١٥)

على الرغم من الجهود التي بذلها كارل ماركس، وآدم سميث، وديفيد ريكاردو، وبن فرانكلين، وأباطرة الصناعة، ومُحاسِبو التكاليف، والمهندسون، والحائزون على درجة ماجستير إدارة الأعمال، كانت نظرية القيمة أفضل من أيِّ نظرية أخرى حتى طرَحَت كلية الاقتصاد النمساوية نظرية ذاتية القيمة.

(١-١) نظرية أفضل للقيمة

عند مواجهة ما يبدو أنه نظرية غير صحيحة، يكون الخيار هو الاستِعاضة عنها بنظريةٍ أفضل. لقد فهم العديد من الاقتصاديين أن نظرية قيمة العمل كانت مَعيبة، لكنهم لم يكونوا قادرين على بناء نظرية أفضل لشرح كيفية إنفاق الناس لأموالهم على الأشياء التي يُقدِّرونها. وظلوا كذلك حتى اخترع ثلاثة خبراء اقتصاديِّين ما أصبح يُعرَف بالثورة الحَدِّية؛ حيث استُعيضَ عن نظرية قيمة العمل بنظريةٍ أكثر مُلاءمة. كان النمساوي كارل مينجر (١٨٤٠–١٩٢١)، والبريطاني ويليام ستانلي جيفونز (١٨٣٥–١٨٨٢)، والفرنسي

السويسري ليون والراس (١٨٣٤–١٩١٠)، هم خُبراء الاقتصاد الثلاثة الذين ابتكروا على نحو مستقل فكرة أنَّ القيمة يحددها المستهلك في نهاية المطاف. إليك كيف يشرح مارك سكوزن إسهام مينجر في كتابه «صناعة الاقتصاد الحديث: حياة وأفكار المُفكِّرين العظام»:

> وُصِف اكتشاف مينجر بـ «قانون المسئولية». كان قانون المسئولية بمثابة هجوم مُباشر على نظرية قيمة العمل لريكاردو – ماركس. كتب مينجر يقول: «إن العامل الحاسِم في قيمة السلعة إذن ليس كم العمالة أو البضائع الأخرى الضرورية لإنتاج تلك السلعة ولا الكمية اللازمة لإعادة إنتاجها، بل هو عِظَم أهمية تلك القناعات التي نُدرك من خلالها مدى اعتمادنا على طلب السلعة.»
>
> باختصار، عكس مينجر اتجاه العلاقة السببية بين القيمة والتكلفة. لا تُعزى قيمة سلعة استهلاكية إلى الجُهد المبذول ووسائل الإنتاج الأخرى المُستخدمة، وإنما تكتسب وسائل الإنتاج قيمتها من القيمة المُتوقَّعة للسلع الاستهلاكية. فقيمة جميع السلع الاستهلاكية والسلع الرأسمالية يُحرِّكها المُستهلك نهاية المطاف.
>
> لقد أراد مينجر أن يُعرِّف الاقتصاديِّين الألمان المُعادين للنظرية أن «قانون المسئولية» كان صالحًا لجميع الظروف حيث قال: «إنَّ مبدأ تحديد القيمة هذا صحيح بوجهٍ عام، ولا يُمكن العثور على استثناءٍ له في الاقتصاد البشري.» (سكوزن، ٢٠٠١: ١٨٢)

بعبارةٍ أخرى، كما قُلنا من قبل، القيمة مثل الجمال؛ محلُّه في عين الرائي. تشرح نظرية ذاتية القيمة سبب شراء الأشخاص السلع من موقع «إي باي» والتي تَبقى لفترة أطول من حياة العمال الأصليِّين الذين صنعوها. إنها تُفسِّر تقديرهم للمساكن والأعمال الفنية والنبيذ والترفيه وغيرها من السلع. النظرية تُوضِّح أنَّ اللآلئ قيِّمة ليس لأنَّ الناس يغوصُون لأجلها، ولكن الناس يغوصُون إليها لأنها قيِّمة. بل إنه يُفسِّر المبدأ البديهي المشتق من قطاع النفط القائل: «لا يُهم ما تنفقه؛ بل ما تكتشفه.» ومع ذلك، نجد اليوم أن المِهنيِّين لا يزالون فاقِدين للطريق الصواب؛ نظرًا لاتِّباعهم نظرية قيمة العمل، لأنهم يستمرُّون في تلقين كلِّ جيلٍ جديد الدرس القائل: «أنتم تبيعون وقتكم.»

لقد أصبح التسعير استنادًا إلى التكلفة والرِّبح مُهيمنًا؛ لأن مُعظم الشركات أدركت ضمنيًّا هياكل تكلفتها، ويُمكنها بسهولةٍ حساب مُعدَّل عائد عادل. من الأسهل النظر إلى

داخل الشركة وتحديد التكلفة بدلًا من النظر إلى العميل لتحديد القيمة. في الواقع، يُوفِّر التسعير المُستنِد إلى التكلفة والرِّبح صيغة أنيقة موضوعية تستند إليها هذه الحسابات. ولكن استنادًا إلى وقائع نظرية ذاتية القيمة، فإنها تكاد لا تربطها علاقة بالقيمة المُقدَّمة للعميل.

(١-٢) التسعير المُستنِد على التكلفة والربح: النقش على الضريح

في كتابهما المُميَّز، «استراتيجية وتكتيكات التسعير: دليل لصنع القرار المُربِح»، يُقدِّم توماس تي ناجل وريد كيه هولدن لائحة الاتهام التالية للتسعير القائم على التكلفة والربح:

> المشكلة في التسعير القائم على التكلفة والربح هي مشكلة جوهرية: ففي معظم الصناعات، من المستحيل تحديد تكلفة وحدة المُنتَج قبل تحديد سعره. لماذا؟ لأن تكاليف الوحدة تتغيَّر مع تغيُّر الحجم. يحدث تغيير التكلفة هذا؛ لأن جزءًا كبيرًا من التكاليف «ثابت» ويجِب بطريقةٍ أو بأخرى أن «تُخصَّص» لتحديد تكلفة الوحدة ككل. ولسوء الحظ، بما أن هذه المخصَّصات تعتمد على الحجم الذي يتغيَّر بتغيُّر السعر، فإن تكلفة الوحدة تُعدُّ هدفًا مُتحرِّكًا صعْبَ المنال. (ناجل وهولدن، ٢٠٠٢: ٢)
>
> السبيل الوحيد لضمان التسعير المُربِح هو السماح للسعر المُتوقَّع بتحديد التكاليف المُتكبَّدة وليس العكس. يجب أن يبدأ التسعير المُستنِد إلى القيمة قبل إجراء الاستثمارات. (المرجع السابق: ٣)
>
> إن وظيفة الإدارة المالية ليسَت الإصرار على أن يُغطي التسعير التكاليف. وإنما وظيفتها الإصرار على أن تُقدِّم التكاليف مُنتجًا يمكن تسعيره بطريقة مُربِحة استنادًا إلى قيمته بالنسبة إلى العملاء ... وتُفكِّر الآن الشركات الرائدة في الرِّبح، بدءًا من «ماريوت» إلى «بوينج»، ومن التكنولوجيا الطبية إلى صناعة السيارات، في الشريحة التي يرغبون في أن يخدمها مُنتَجٌ جديد، إلى جانب تحديد الفوائد التي يسعى إليها العملاء المُحتمَلون، وتحديد سِعرٍ يمكن إقناع العملاء بدفعه. وتتحدَّى الشركات مُهندسيها من أجل ابتكار مُنتجاتٍ وخدمات يمكن إنتاجها بتكلفةٍ مُنخفِضة بما يكفي لجعل خدمة تلك الشريحة السوقية مُربِحة. (المرجع السابق: ٤)

إذا كان على المرء أن يضع نظريَّتَي ذاتية القيمة وقيمة العمل جنبًا إلى جنب، فسيبدو الأمر على هذا النحو:

«تسعير التكلفة زائد نسبة الربح: نظرية قيمة العمل»
المنتج، التكلفة، السعر، القيمة، العملاء.

«التسعير المبني على القيمة. نظرية ذاتية القيمة»
العملاء، القيمة، السعر، التكلفة، المنتج. (مقتبس من المرجع السابق مع بعض التعديل: ٤)

لاحظ كيف يقلب التسعير المبني على القيمة ترتيب تسعير التكلفة زائد نسبة الرِّبح رأسًا على عقب، من خلال البدء بالحَكَم النهائي للقيمة وهو العميل. ولهذا السبب على وجه التحديد، حذف ويليام باتون فكرته عن «إرفاق التكلفة» من مُحاسبة التكاليف التقليدية. فالسلع والخدمات لا تُصبح أكثر قيمة بطريقةٍ سحرية بينما تأخذ طريقها عبر المصنع ولديها تكاليف مُخصَّصة لها من قِبَل مُحاسبي التكلفة. إنَّ التكاليف لا تُحدِّد السعر، فضلًا عن القيمة. ولكن العكس تمامًا هو الصحيح — كما أشار كارل مينجر — أي أنَّ السعر يُحدِّد التكاليف التي يُمكن استثمارها بطريقة مُربِحة في صُنع مُنتج يرغَب فيه العميل، ويُدرُّ ربحًا للبائع.

عندما طرحت «جنرال موتورز» سيارتها «كورفيت»، توقَّعت عدد الوحدات التي ستبيعها، واستند تسعيرُها على صيغة «دو بونت» للعائدات على الاستثمار؛ حيث زادت «جنرال موتورز» من سعر كلِّ سيارة بمقدار الربح المطلوب. لقد أبلَتْ «كورفيت» بلاءً حسنًا، ولا شكَّ أن التسعير المُعتمِد على التكلفة والربح يمكن أن يُدِرَّ أرباحًا للبائعين، بافتراض أنهم يصنعون مُنتجًا يرغب فيه العميل. غير أنَّ تحديد أسعار التكلفة لا يُعتبَر استراتيجية تسعير مُحسِّنة للربح، وهنا تكمُن مُشكلته الأساسية. عندما ابتكر لي أياكوكا السيارة «فورد موستانج»، عكس ترتيب أسعار صناعة السيارات المُعتاد حتى تلك اللحظة. فبدلًا من إعطاء مُهندسيه تفويضًا مُطلقًا لابتكار سيارة رياضية ثم تحديد التكاليف المُترتِّبة على ذلك — كما فعلت «جنرال موتورز» — طلب آراء العملاء المُحتمَلين فيما يتعلَّق بالميزات التي يُريدونها في سيارة رياضية وما السعر الذي يعتقدون أنهم سيرغبون في دفعه فيها. ثم توجَّه إلى مُهندسيه وسألهم عمَّا إذا كان بإمكانهم تصنيع

سيارة رياضية بالمواصفات المطلوبة وبيعها بهذا السعر بحيث تُحقِّق أرباحًا لصالح «فورد». وصنع المهندسون السيارة «فورد موستانج» (استنادًا إلى منصة هيكل السيارة فالكون التي كانت موجودة آنذاك)، وطُرِحت في الأسواق في أبريل ١٩٦٤ بسعر ٢٣٦٨ دولارًا أمريكيًّا. وفي أول عامين، بلغت الأرباح الصافية ١٫١ مليار دولار، بسعر الدولار عام ١٩٦٤، وهو ما يفوق بكثير ما حقَّقتْه «جنرال موتورز» مع سيارتها «كورفيت». من منظور هندسي، كانت السيارة مُتواضعة. لكن من منظور التسويق والربحية، كانت واحدةً من أنجح السيارات في تاريخ صناعة السيارات. وقد دُفع أياكوكا للقول مُتهكِّمًا: «لقد ادَّعى الكثير من الناس أنهم أصحاب الفكرة الأصيلة للسيارة «موستانج» حتى تسرَّب إليَّ الشكُّ أنَّني صاحب الفكرة.»

تبنى اليابانيون هذه الطريقة في التسعير — المعروفة باسم التكلفة حسب التسعير بدلًا من التسعير حسب التكلفة — بنجاح في صناعة السيارات والإلكترونيات، وهي أحد الأسباب التي جعلتهم ناجحين جدًّا في تلك الأسواق. وثمة سِجلٌّ حافل بالشركات التي أصبحت تُركِّز بقوة على تقليل التكلفة، على حساب توفير مُنتَج أو خدمة ذات قيمة للعميل. حقيقة الأمر أنه يمكنك جعل البيتزا رخيصة جدًّا للدرجة التي لن يرغب أحد في تناولها. فقد يُؤدِّي هاجس خفض التكاليف إلى نتائج عكسية تُعيق تحقيق المهمة الحقيقية لأي عمل ألا وهي: إثراء العميل. إنَّ الهوَس بحساب وخفض سِعر التكلفة، يؤدي إلى أن تكون النظرة للعمل داخلية، بدلًا من التركيز على الخارج، ونتيجة لذلك، يُنظَر إلى جميع التكاليف على أنها مُتكافئة، وتخضع للتخفيضات الشاملة، دون الأخذ بعين الاعتبار المُقارنة بين التكاليف الضرورية لتصميم عرض قيمة أعلى وبين التكاليف التي لا تُضيف قيمة إلى العميل.

هذا لا يعني ضمنيًّا أن التكاليف الداخلية للشركة غير مُهمَّة، أو غير ذات صلة بقرار التسعير؛ لأنها بالتأكيد مُهمَّة وذات صلة. وإنما المقصود ترتيب تلك التكاليف المُهمَّة والتي يجب تكرارها: سوف تستثمر الشركة الساعية إلى الربحية المثلى فقط في تلك التكاليف التي يُمكن استردادها من خلال القيمة التي تُقدِّمها إلى العميل، وليس العكس. بعبارة أخرى، إنَّ شركات المستقبل تفهم صراحةً أن تسعيرها هو ما يُحدِّد تكاليفها، ولا تسمح لتكاليفها بأن تُملي عليها تسعيرها. ثمة حقيقة كامنة أخرى في هذا البيان: أن الشركة تُحدد تكاليفها «قبل» التسعير، وليس «بعد» ذلك، كما هو الحال في إعداد الفواتير استنادًا

إلى عدد الساعات. وهذا يضع العبء على الشركة لتحديد الأسعار لعملائها «قبل» أن تستهلك أيَّ موارد، على غرار الطريقة التي يجب أن تعمل بها جميع الشركات الأخرى.

(١-٣) الآثار الضارَّة للتسعير بنظام التكلفة والرِّبح

تتجلَّى نظرية قيمة العمل لدى شركة الخدمات المهنية — وقريبتها صيغة «دو بونت» للعائدات على الاستثمار — في منظومة حساب المُعدَّل بالساعة. في بعض الأحيان، تُستخدَم طريقة عملية لحساب المُعدَّل بالساعة، مثل ثلاثة إلى خمسة أضعاف راتب المهني، وهي طريقة أخرى لإضافة عائد استثمار مرغوب فيه إلى هيكل تكلفة الشركة. ولكن بما أن الشركة تحتوي على تكاليف أكثر من مُجرَّد الرواتب والأجور، فإن الصيغة الصحيحة لحساب المُعدَّل بالساعة تبدو كما يلي:

$$\text{المعدل بالساعة} = \frac{\text{المصروفات العامة + صافي الدخل المنشود}}{\text{الساعات المُفوتَرَة المُتوقَّعة}}$$

ثمة أربعة تأثيرات ضارَّة لصيغة التكلفة والربح هذه. أولًا: تتمثل إحدى طرق زيادة عائدات الشركة في زيادة المصروفات العامة، وهذا بطبيعة الحال أحد الأسباب التي أدَّت إلى التخلِّي عن التسعير القائم على التكلفة ونسبة الربح في التعاقدات الحكومية وقطاع المقاولات، ومُعظم الشركات الأخرى. فهي لا تتناسَب مع مصالح المُشتري والبائع معًا. إن رفع المصروفات العامة دون زيادة مُتزامِنة في القيمة المُقدَّمة للعميل هو وصفةٌ مثالية لحدوث كارثة.

ثانيًا: ما من عميلٍ يضَعُ في اعتقاده أن مهمَّته هي توفير مستوًى معيشي لائق للمهني. فالعملاء لا يجافيهم النوم ليلًا مُتسائلين عمَّا إذا كان مُحاميهم يكسب ما يكفي من المال. هذه ليست وظيفتهم. على العكس من ذلك، تتمثَّل مهمَّة المهني في توفير خدمة تجعل العملاء الجيِّدين يدفعون أتعابًا مُجزيةً بإرادتهم تقديرًا لما أُنجِزَ من أجلهم.

ثالثًا: هذه الصيغة بمنزلة سقف مفروض ذاتيًّا على دخل المهني، فضلًا عن الربح. وبما أن مُعظم الشركات المهنية لديها مُعدَّلات إنجاز تتراوَح بين ٦٠ و٩٥ بالمائة، فمن الواضح أنها لا تحصل حتى على المُعدَّل القياسي للساعة. حتى توماس جيفرسون، الذي

التحق بنقابة المحامين في ولاية فيرجينيا عام ١٧٦٧، والمحامي الاستثنائي — والمُفكِّر — لم يكن مُحصَّنًا ضد هذا القيد المفروض ذاتيًّا بأية حال. فغالبًا ما كان يتقاضى ٥٠٠ جنيه إسترليني سنويًّا، لكنه عادةً ما كان يحصل على أقل من ذلك بكثير، ومع بلوغ عامه الأفضل عام ١٧٧٠، كان قد حقَّق ٢١٣ جنيهًا إسترلينيًّا (كيمبول، ١٩٩٥: ٧٥).

وأخيرًا، لا تأخُذ الصيغةُ في الحسبان رأسَ المال الفكري للشركة؛ والأسوأ من ذلك أنها تُحوِّل رأس المال الفكري لدى الشركة إلى سلعة ذات مُعدَّل مُشابِه يُحتسب بالساعة. إنها ببساطة تُقدِّم الشركة كحزمة من المصروفات العامَّة والأرباح المرغوب فيها المرجوَّة من الشركاء، دون النظر إلى القيمة التي تُمنَح العملاء.

إيجازًا، لا يهتمُّ العميل بأيٍّ من الأرقام الواردة في الصيغة، ولكنه يُفكِّر في مقدار الوقت الذي تُهدِره شركات الخدمات المهنية في تبرير نتيجة الصيغة للعميل، أي المُعدَّل بالساعة. فهذه الصيغة ما هي إلا نظرة خالِصة للمصلحة الذاتية، في حين يجب أن يكون كلُّ التسويق مُتَّجهًا إلى الخارج، إلى العميل، والسعر جزءٌ لا يتجزَّأ من التسويق.

أحد أقوى الدفاعات عن هذه الصيغة هو أنها ضرورية لحساب التكاليف الصحيحة، لتمكين الشركة من قياس مِقدار الربح الذي يتمُّ تحقيقه في كل مهمَّةٍ أو لكلِّ عميل. لكن المعادلة «لا» تتعلَّق بمُحاسبة التكاليف، بل تتعلَّق بـ «التنبُّؤ بالأرباح»، ويفترض أن المِهنيين، لا سيما المُحاسِبين القانونيِّين، أن يكونوا أدرى الناس بذلك. إن مُحاسبة التكاليف لا تُحدِّد الربح. والصيغة ليست سوى «قائمة أمنيات»، وقد تكون أو لا تكون لها أي علاقة بالقيمة التي وُضِعت خارج جُدران الشركة. وتكتظُّ مقابر الأعمال التجارية بالشركات التي كانت لديها رغبات عامَّة ورأسمالية، ولكنها اختفت منذ زمن طويل لأنها لم تُحقِّق ثراءً لعُمَلائها. إذا كُنتَ تُريد حساب التكاليف الحقيقية، فعليك إزالة عامل الدخل الصافي المرغوب فيه من الصيغة، وحساب «التكلفة الحقيقية» للساعة الواحدة.

وقد أكسبت هذه الصِّيغة المِهنِيِّين شعورًا زائفًا بالأمان والموضوعية فيما يتعلَّق بسياساتهم التَّسعيرية. يُمكن قياس نظرية قيمة العمل وتحديدها كميًّا، ومِن ثَمَّ تشعر بالراحة لتبرير تسعيرك على هذا الأساس. في المقابل، لا يمكن تحديد القيمة بالضبط في نظرية ذاتية القيمة النِّمساوية: فلا تُوجَد صِيَغ سهلة، ولا تعويذات سِحرية من شأنها أن تُساعدك على تحقيق السعر المُناسِب، للعميل المُناسِب، في الوقت المُناسِب. إنَّ الأمر يتطلَّب من الشركة أن تدخل في قلوب وعقول عُملائها، للبحث عن مُحرِّكات القيمة الحقيقية في قرار الشراء، وفَهم وإيصال القيمة التي يقومون بخلقها، وهذا ليس سهلًا، وهذا هو

السبب في أنَّ جميع الشركات، دائمًا وفي كل مكان، تُعاني من السِّعر. مرة أخرى، إنه فنٌّ وليس عِلمًا. ولكن يُمكنُنا تعميق فَهمِنا له من خلال دراسة نجاح الكيانات الأخرى التي استخدمت مبادئ التسويق الأربعة في التسعير حسب الغرَض بطريقة استراتيجية.

(٤-١) دروس في نظرية ذاتية القيمة

إذا كانت نظرية قيمة العمل والنظرية ذاتية القيمة تُربِكان العقول النابغة أمثال آدم سميث وديفيد ريكاردو وغيرهما، تخيَّل مدى صعوبة أن يفهم رجال الأعمال الذين لا يقْضُون ولو جزءًا من الوقت في صياغة هذه الأنواع من النظريات، ويتعيَّن عليهم أن يتعاملوا مع صعوبة التسعير اليومية على أرض الواقع. لقد كانت نظرية ذاتية القيمة ثورةً في مِهنة الاقتصاد، وهي كما وصفها توماس سويل، «تذكير رصين بالوقت الذي يُمكن أن يَستغرقه حتى الأشخاص ذوو الذكاء العالي للتخلُّص من اعتقاد خاطئ يبدو ما به مُغالَطةً واضحة عند الالتفات إلى الماضي» (سويل، ٢٠٠٠: ٣٣٨). لكن تاريخ الأعمال هو تاريخ من التجلِّيَّات، وأحيانًا ينقشع الضباب ويُصبح الطريق الصحيح واضحًا. هذا بالتأكيد ما حدَث فيما يتعلَّق بتسعير بن كوهين وجيري جرينفيلد، مُؤسِّسَي شركة الآيس كريم «بن آند جيريز». في مقالٍ بعنوان «كعك، أم آيس كريم، أم ... بيتزا؟» كُتِب في عام ١٩٩٧ (قبل أن يبيعا الشركة في ٣ أغسطس ٢٠٠٠، لشركة الأغذية البريطانية الهولندية «يونيليفر»)، يَشرحان فيه ما يُسمِّيانه «تجلِّي التسعيرة الشهير»:

> كُنَّا نبذُل قصارى جهدنا لأول سنتَين أو ثلاث سنوات، وفي كل عام، نصل إلى نقطة التعادُل بلا رِبح ولا خسارة. في السنة الأولى كُنَّا نشعُر بسعادةٍ غامِرة لتحقيق ذلك. فقد غطينا النَّفقات العامة، ويمكِنُنا رؤية الضوء في نهاية النفق.
>
> ثُمَّ جاء العام التالي وكان كسابقه بلا رِبح أو خسارة، على الرغم من نموٍّ مبيعاتنا بمقدار ٥٠ ألف دولار. استمر الحال على هذا النحو لمدة ثلاث سنوات. في كل عام كُنَّا نصِل إلى نقطة التعادُل ونقول إننا بحاجة فقط إلى القيام بأعمال أكثر بقليل لتحقيق الربح. ثم نُضيف في العام التالي المزيد من الأعمال دون أن نُحقِّق أرباحًا. في أحد الأيام كُنَّا نتحدَّث إلى والد بن، الذي كان مُحاسبًا. قال: «بما أنَّكُم ستصنعون مُنتجات عالية الجودة بدلًا من مَلئها بالهواء، فلماذا لا ترفَعون أسعاركم؟»

في ذلك الوقت كُنَّا نبيع مخروط الآيس كريم باثنين وخمسين سنتًا. كان ذلك في نهاية الستينيات، وكان السبب في دخولنا إلى عالم الأعمال هو أنَّ مُنتَجَنا سيكون شعبيًّا «آيس كريم للشعب». كانت منتجات ذات جودة عالية للجميع، ولم يكن تَعاملنا نُخبويًّا. لم نكن مُجرَّد بائعين للناس. كنَّا نحن الشعب! والآيس كريم من أجل الشعب!

قال بن: «لكن يا أبي، السَّبَبُ في أنَّنا لا نجني المال هو أنَّنا لا نقوم بالمهمَّة على نحوٍ صحيح. مصاريفنا تتجاوز الحدود. ونُهدِر الآيس كريم. وتكاليف العمالة لدينا مُرتفعة للغاية، نحن لا نُبلي بلاءً حسنًا فيما يتعلق بجدولة مُوظَّفينا. ولا نُدير أعمالنا بكفاءة. لماذا يجب على العميل دفع ثمن أخطائنا؟ هذا هو السبب في أنَّ كلَّ شيء يتكلَّف ضعف ما ينبغي أن يتكلَّف.»

قال السيد كوهين: «يجب أن تفهموا أنَّ هذه هي طبيعة الإنسان. هذا يحدث معكم ومع غيركم. لا يُمكنكم أن تدفعوا ثمن القيام بكلِّ شيءٍ على نحو صحيح تمامًا. ارفعوا أسعاركم.»

في النهاية، قُلنا إمَّا أن نرفع أسعارنا أو ننسحب من السوق. لكن أين سيذهب آيس كريم الشعب؟ سيكون على الشعب الحصول عليه من شخص آخر. لذا رفعنا الأسعار. وبَقينا في السوق. (مقتبس في كراس، ١٩٩٩: ٤٦٢-٤٦٣)

كانت تلك نصيحة مُمتازة من مُحاسب! عالِج نفسك، كما يقول الأطباء. ومع ذلك، دعنا لا نخلِط بين السبب والنتيجة. إنك لن تربَحَ ببساطة لمجرَّد أنك ترفع أسعارك. يُمكنك رفع أسعارك فقط إذا كنتَ تُقدِّم عرضَ قيمة يتجاوز قيمة النقود التي يدفعها العملاء، وكان من الواضح أنَّ آيس كريم «بن آند جيري» يُحقِّق ذلك الهدف (هوامش الربح من بيع الآيس كريم الراقي سيجعل من يكسبون أموالًا بطرق ملتوية يَخجلون من أنفسهم). كما أشار والد بن إلى نقطةٍ رائعة أيضًا حين قال إنك لا تستطيع أن تُسعِّر بكفاءة ١٠٠ بالمائة. وهذا يؤكد من جديد صحَّة وجهة نظر بيتر دراكر القائلة إن الهدف من وجود نشاط تجاري، أولًا وقبل كلِّ شيء، خلق ثروة لعُملائه، وليس العمل بكفاءة. لقد أفلَسَت العديد من الشركات الناجحة لأنها لم تخلق ثروة لعملائها (سنستكشف الفرق الأساسي بين الكفاءة والفعالية لدى شركات المستقبل في الفصل العاشر).

درس آخر في نظرية ذاتية القيمة تعلمَّه أكيو موريتا، مُؤسِّس شركة «سوني» (مُشتقَّة من الكلمة اللاتينية sonus، بمعنى «الصوت»، ودمجها مع الكلمة الإنجليزية sonny، بمعنى صبي). في هذا المقال المكتوب في عام ١٩٧٤، «الارتقاء في التسويق من خلال الوصول إلى الأساسيَّات»، يربط هذا الدرس بجهاز التسجيل الذي قدَّمَتْه «سوني» لملايين الأشخاص حول العالم:

في إحدى العطلات الأسبوعية أخذتُ نزهةً في الحي، وتوقفتُ أمام متجر لبيع التُّحف. ليس لديَّ اهتمام بالتُّحف، لكنَّني نظرتُ إلى السلع المُختلفة المعروضة في نافِذة العرض. دخلتُ إلى المتجر حيث رأيتُ عميلًا يسأل البائع أسئلةً مُختلفة، ثُمَّ دفع العميل ثمنًا باهظًا للغاية من أجل شراء تُحفةٍ قديمة لم تكن جذَّابة بالنسبة إليَّ على الإطلاق، وحمَلَها وذهبَ في سعادة. اعتقدتُ أنَّ جهاز التسجيل الخاص بنا كان أكثر قيمة، لكنَّهُ دفع ثمنًا أعلى لتُحفة عتيقة.

لقد فوجئتُ بهذا السلوك (كما فُوجئ الاقتصادِيُّون في القرن الثامن عشر). وهنا تعلَّمتُ مبدأً أساسيًّا في البيع. هذا المبدأ هو أنه لا يمكن إبرام أي صفقةٍ ما لم يُقدِّر المُشتري قيمة السلعة. فلم أكن لأدفع مثل هذا السعر لشراء سلعةٍ عتيقة؛ لأنَّني لستُ مُهتمًّا بمثل هذه الأشياء. لكنَّ الشخص الآخر، الذي يفهم قيمة التُّحف، كان على استعدادٍ لدفع الثمن.

كان جهاز التسجيل إنجازًا تقنيًّا هائلًا في نظر أولئك الذين ناضلوا من أجل ابتكاره. بالنسبة لنا كان له قيمة عالية جدًّا، واعتقَدْنا أنَّ السعر الذي وَضَعْناه عليه كان أقلَّ من قيمته الحقيقية. لكن عامَّة الناس نظروا إليه باعتباره لعبةً مُثيرةً للاهتمام فقط. وهذا يعني أنه ما لم يفهم العميل أنَّ جهاز التسجيل كان جهازًا قيِّمًا ذا مجموعة كبيرة من الاستخدامات، فإنه لن يدفع فيه مالًا. كان المبدأ بهذه البساطة، لكنَّنا أدركْنا أنَّنا كُنَّا جاهلين حتى بهذا المبدأ الأساسي. لذلك شرَعْنا في مهمَّة تعريف الناس بمدى فائدة جهاز التسجيل في الحياة العملية.

علَّمَتْنا هذه التجربة درسًا أساسيًّا في تسويق مُنتجنا، والذي قاد سياستنا منذ ذلك الحين. يجب أن يكون لدى شركة مثل شركتنا، التي تعمل باستمرارٍ على ابتكار مُنتجات جديدة، القُدرة على تثقيف العملاء المُحتَمَلين. خلافًا لذلك، لن تُنشَأ أسواق جديدة للمُنتجات الجديدة … نحن نُدرك أن التسويق يعني

زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم تعريف العملاء بفائدة وقيمة مُنتجاتنا الجديدة بالطريقة نفسها التي نُقيِّمها بها. (المرجع السابق: ٣١٦–٣١٩)

(١-٥) المِهنيُّون يخضعون لقوانين الاقتصاد

تعلَّم المهنيُّون خلال العقود الثلاثة الماضية فقط، أنهم يخضعون للقوانين الاقتصادية نفسها في السوق مِثل أي رجل أعمال آخر. ومن المُثير للاهتمام ملاحظة أنَّ كلمة «مِهني» لا تظهر حتى في القواميس الأمريكية قبل عام ١٨٦١. في عام ١٩٢٥، كشفَ أول استطلاع للرأي العام حول الوضع المِهني أنَّ الأطباء قد تقدَّموا على المُحامين والوزراء، رغم أنهم ليسوا أساتذة جامعات، فيما يتَّصِل بالمكانة العامة. فأن أكون مِهنيًّا يعني أن أُمارس شيئًا، وهي تأتي في الإنجليزية من كلمة «أستاذ»؛ وعندما سعى المهنيون إلى أن يُطلِقوا على وظائفهم «مِهَنًا»، حاولوا رفع منزلتهم لتسمو فوق السوق «ذي الطابع التجاري البحت». وتجلَّت هذه المنزلة في قرار المحكمة العليا لولاية واشنطن الصادر عام ١٩٣٣، الذي يُؤيد إعفاء «المِهَن» من ضريبة الإنتاج على «الأنشطة التجارية» على أساس أن:

> المِهنة ليست عملًا تجاريًّا. وليس بها أي سِمة من سمات التجارة. صحيح أن المِهَني يسعى إلى العيش بما يكسِبه، لكن غرَضَه الرئيس ورغبَتَه الرئيسة أن يكون في خدمة أولئك الذين يطلبون مُساعدته وفي خدمة المجتمع الذي هو جزء حيوي منه. (مُقتبَس في كيمبول، ١٩٩٥: ٣١٥-٣١٦)

لقد عفا الزمن على هذا التفكير اليوم بالفعل، وبات الأمر أكثر من مُجرَّد مسألة دلالات لفظية؛ إذ إن جميع الشركات تخدم مُجتمعاتها. فكل شركة طيران أو فندق أو محل بقالة أو وكالة تأجير سيارات، توفر خدمةً ضرورية ومُفيدة وقيِّمة مثل أي خدمة مِهَنية. فالشركات تستند إلى تلبية احتياجات الآخرين. ومع ذلك، استغرق الأمر من المِهنيِّين عقودًا للتغلُّب على فكرة أنهم كانوا أفضل من التاجر المحلي في الشارع. كان رئيس المحكمة السابق وارين برجر ينتقِد بشدَّة إعلانات المُحامين، مُدَّعِيًا أن العديد من هذه الإعلانات تجعل بائعي السيارات المُستعملة يشعرون بالخجل. ومع ذلك، قضَت المحكمة العليا في الولايات المتحدة عام ١٩٧٦ في قضية «بيتس ضد نقابة المحامين بولاية أريزونا»، بأنه يُعدُّ انتهاكًا غير دستوري للتعديل الأول أنْ يُحظَر على المحامين الإعلان عن خدماتهم. لو كنتَ قرأتَ الإعلان موضوع هذه الدعوى، لوجَدْتَه عاديًّا وفقًا لمعايير اليوم. قبل صدور

هذا القرار، حظرت مُدوَّنة السلوك المهني للمُحاسبين القانونيين المُعتمَدين من «المعهد الأمريكي للمُحاسِبين القانونيين المُعتمَدين» الإعلان صراحةً:

> يُحظَر استخدام الدعاية للحصول على العملاء بموجب قواعد السلوك؛ لأنه يميل إلى التقليل من الاستقلالية المِهنيَّة تجاه العملاء، وهو أمر ضروري لتحقيق المصلحة العامة للجمهور ... يُحظَر الإعلان، الذي يعد شكلًا من أشكال الاستجداء ... فالمُمارسات الترويجية مثل الدعوات والإعلانات، تميل إلى الإشارة إلى وجود رغبةٍ مُسيطِرة في تحقيق الربح.

سيكون بمثابة صدمةٍ لمُعظَم المُحاسبين القانونيين أن يعلموا أنهم غير مُهتمِّين بالأرباح. بعد الحُكم التاريخي الصادر في قضية «بيتس»، قام المعهد الأمريكي للمُحاسِبين القانونيين المُعتمَدين بتعديل هذه القاعدة:

> لا يجوز للعضو أن يسعى للحصول على عُملاء عن طريق الإعلانات أو غيرها من أشكال دعائية غير صحيحة أو مُضلِّلة أو خادعة.

بعد ذلك، في عام ١٩٩٤، حكمَتِ المحكمة العليا في الولايات المتحدة في قضية «إيبانيز ضد إدارة الأعمال والتنظيم المِهَني بولاية فلوريدا» بأن المُحاسِبين بإمكانهم إدراج جميع مُؤهلاتهم وشهاداتهم وانتساباتهم على أوراق شركاتهم ومكاتبهم في جميع دوائر الاختصاص القضائية. لم يجد مُعظَم الاقتصادِيِّين الذين درَسوا تأثيرات الإعلان على شركات الخدمات المِهنيَّة أي آثارٍ ضارَّة للإعلان، بل علموا أن مُعظم العملاء يُقدِّرون الإعلان كنوع من المعلومات. ومن المُثير للاهتمام أيضًا ملاحظة أنه عندما يكون هناك المزيد من الإعلانات، تكون الأسعار أقل، مِمَّا قد يُفسِّر إحجام المِهنيِّين عن البدء في الإعلان في المقام الأول. وكما قال جورج برنارد شو: «جميع المِهَن مُتآمِرة ضِدَّ مصلحة العوام من الناس.»

واليوم، سيكون مُستغربًا أن يُطالَب المِهنيُّون بعدم تسويق خدماتهم، خاصة مع التدفُّق الكبير لمُتخصِّصي التسويق لدى العديد من الشركات. بدأت حركة إدارة شركات المُحاسبة في ولاية ميسوري منذ أكثر من ٣٠ عامًا. وكان من حُسن حظي أن تحدَّثتُ مع تشارلي لارسون، أحد مُؤسِّسي حركة إدارة الممارسة المُحاسبية، والذي أخبرني في أول مؤتمر للحركة (والذي انعقد قبل صدور الحكم في قضية «بيتس») أن أصوات شهيق

مسموعة كانت تصدر من الجمهور عند ذِكر قضايا التسويق. ومنذ ذلك الحين، أُجرِيَ استطلاع سَنويٌّ لحركة إدارة الممارسة المُحاسبية يَسأل الشركات المحاسبية عن المشكلات الرئيسة التي تُواجهها؛ وفيما يلي أهمُّ خمس قضايا من عام ١٩٩٩ حتى عام ٢٠٠١، من «نشرة المُحاسب القانوني/شركات المُحاسبة الصغيرة» التي نشرها «المعهد الأمريكي للمُحاسبين القانونيِّين المُعتمَدين» (يناير ٢٠٠٢، صفحة ج٢):

أهم خمس مشكلات تتعلَّق بإدارة الممارسة المُحاسَبية في عام ١٩٩٩

(١) إيجاد وتوظيف واستبقاء المُوظَّفين الجَيِّدين.
(٢) نمو التسويق/المجال.
(٣) مُواكبة التكنولوجيا.
(٤) تقديم خِدمة عالية الجودة.
(٥) التخطيط للتعاقُب الإداري/مالِكو المستقبل وتقاعد الشركاء.

أهم خمس مُشكلات تتعلَّق بإدارة الممارسة المُحاسبية في عام ٢٠٠٠

(١) إيجاد وتوظيف واستبقاء الموظفين الجيِّدين.
(٢) مُواكبة التكنولوجيا.
(٣) ضغوط الأتعاب/تسعير الخدمة.
(٤) التخطيط للتعاقُب الإداري/تحديد وتطوير مالكي المستقبل/تقاعُد الشريك التمويلي.
(٥) نمو التسويق/المجال.

أهم خمس مشكلات تتعلَّق بإدارة الممارسة المُحاسبية في عام ٢٠٠١

(١) إيجاد وتوظيف واستبقاء المُوظَّفين الجيِّدين.
(٢) نمو التسويق/المجال.
(٣) التخطيط للتعاقب الإداري.
(٤) ضغوط الأتعاب/تسعير الخدمة.
(٥) التخطيط للتعاقب الإداري/مالكو المستقبل وتقاعد الشركاء.

المُشكلات الأخرى التي ظهرَتْ من استطلاع إدارة الممارسة المُحاسبية (والتي جرى تحليلها أيضًا حسب حجم الشركة)، والتي لم يرِدْ ذِكرها في السابق هي:

- التكيُّف مع المَوسِميَّة/ضغط العمل.
- الموازنة بين الحياة الشخصية/المهنية.
- تحديد وتلبية احتياجات العملاء.
- الاستفادة من الفُرَص الاستشارية.
- مُوازنة احتياجات الشركة مع احتياجات الموظفين.
- جذْب الطُّلَّاب إلى المهنة.
- إعداد الفواتير والتحصيل.

مُعظم هذه المشكلات تسويقية، وتُظهِر بوضوحٍ أن شركات الخدمات المهنية تخضع للقوانين نفسها مِثل كل الشركات الأخرى. وقد سُمِعَت أصداء الدعوة المُدوِّية، وبدأت الشركات تُولي اهتمامًا أكبر بالعناصر الأربعة الأساسية للتسويق: المُنتَج، والترويج، والمكان، والسعر.

(١-٦) العناصر الأربعة الأساسية للتسويق

درَّس توماس ناجل وريد هولدن في مُقرَّرهما التعليمي الذي بعنوان «التسعير: الاستراتيجية والتكتيكات»، وذلك في كُليَّة الدراسات العُليا في إدارة الأعمال بجامعة شيكاجو، العناصر الأربعة الأساسية للتسويق باستخدام مثال المزرعة، والذي يعد تشبيهًا قويًّا؛ لأنه يتعامل مع العناصر الأربعة الأساسية للتسويق كمنظومة مُترابطة يجب أن تعمل مُكوِّناتها معًا لتحقيق أقصى نتيجة. خُذ المُنتَج مثالًا؛ بالنسبة إلى الشركات المهنية، يُمثِّل المنتج الجانب الفني الذي يُقدَّم للعميل، سواء كان الإقرارات الضريبية، أو تدقيق الحسابات، أو الدعاوى القضائية، أو الوصايا، أو الإفلاس، أو الأنشطة العقارية، أو الاستشارات، وما إلى ذلك. كلَّما بدأت حِصَّة المحفظة في الحلول مَحلَّ الحصَّة السوقية، ومع نمو الشركات، تكتسب الخدمات الجديدة أهميةً إضافية لتحقيق النمو. يشمل المُنتَج أيضًا الخدمة والخبرة والجوانب التحويلية لِمَا يتلقَّاه العميل أيضًا. في مثال المزرعة، يكون المُنتَج هو البذور والمحصول وعملية الزراعة.

كذلك أصبح الترويج أكثر أهمية لدى الشركات المِهنيَّة، لا سيما في أعقاب حُكم قضية «بيتس». فقبل صدور هذا القرار، لم تكن مُعظم الشركات تُنفِق أيَّ شيء تقريبًا على الإعلان والتسويق والترويج. واليوم، من الشائع للشركات المهنية أن تُنفِق ما بين ٢ و٨ بالمائة من إجمالي الإيرادات على هذه البنود، بل حتى من الشائع أن يكون لدَيها إدارات تسويق داخلية — عادة ما لا تتألف من محاسبين قانونيين أو محامين — تساعد في بيع خدمات الشركة. كان هذا نادرًا نسبيًّا قبل ٢٠ عامًا، وقد نشأ استجابةً لسوق الخدمات المِهنيَّة النامي. وقد أصبح الترويج أكثر تطوُّرًا بكثير لدى الشركات المهنية، خاصَّة مع ظهور الشركات التي تملكها «أمريكان إكسبريس» و«أتش آند أر بلوك» كمُؤسَّسات بارزة في مجال التسويق. وفي المنظومة الزراعية، يُعدُّ الترويج بمثابة تسميد التُّربة وسَقي المحصول.

ليس المكان مُجرَّد عنوان لشركتك، إنما هو نوع العميل الذي تستهدِفه الشركة، أي نشاطك السُّوقي. لقد بدأت المِهَن في التخصُّص في أربعينيات القرن العشرين، حيث قاد الأطباء المَسيرة، أعقبهم المُحامون في الخمسينيات. وأخيرًا، بدأت شركات المُحاسبة بالتحرُّك في الثمانينيات؛ إذ لا يُمكن لأي شركة أن تكون كلَّ شيء، وأصبح التخصُّص أكثر أهمية من أجل تقسيم العُملاء المُتعدِّدين بغرَض تخصيص عرْض القيمة بما يتناسَبُ مع احتياجاتهم. ويُرمز للمكان في تشبيه المزرعة بالأرض التي تَزرَع فيها محصولَك وتُنمِّيه.

وأخيرًا وليس آخرًا، السعر، الذي ربما يكون العنصر الأكثر تعقيدًا من العناصر الأربعة الأساسية للتسويق. ونظرًا لأنَّ القيمة ذاتية ومُحدَّدة من قِبل العميل، فإن تسعير الخدمات فنٌّ وليس عِلمًا بأيِّ حالٍ من الأحوال. في شركات الخدمات المِهنيَّة على مدى الجيلين الماضيَين، كان يُنظَر إلى السعر باعتباره مُشكلة إدارية أو تنظيمية، أي باعتباره مهمَّة روتينية يُعهَد بها إلى برنامج الوقت وإعداد الفواتير بدلًا من النظر إليه باعتباره ذا أهمية كبيرة في المزيج التسويقي. في مثال المزرعة، يكون السِّعر هو الحصاد، عندما تجني ثمار ما زرعته. إنه الفُرصة الوحيدة التي لديك لاقتِناص قيمة ما تصنعه أو تُقدِّمه. ستُولِّد العناصر الثلاثة الأخرى تكاليف داخلية — على الرغم من أنها تخلق أيضًا قيمةً فِعلية ومحسوسة — ولكن السعر وحده هو الذي سيجني القيمة التي تُقدِّمها للعميل. وقد استثمَرَتْ قطاعات أخرى — تشمل شركات الطيران والفنادق وشركات تأجير السيارات ومتاجر التجزئة وحتى المصانع والفِرَق الرياضية — موارد هائلة ورأس مالها الفِكري في

ابتكار نماذج لإدارة الإيرادات ومُحاكاة تسعير ديناميكية. على سبيل المثال، يمكن لنظام تسعير تلقائي جديد في شركة «ناشيونال كار رينتال سيستمز» في بلومينجتون، بولاية مينيسوتا، إجراء ما يصِل إلى ٤٠ ألف تغيير في السعر في اليوم الواحد، ويُنسَب إليه الفضل في إضافة أرباح بقيمة ٥٦ مليون دولار في السنة الأولى من دخوله الخدمة.

أقدمت شركة «يونايتد إيرلاينز»، التي حقَّقت أكثر من ١٠ ملايين تغيير في الأسعار في عام ١٩٩٩ وحده، على تركيب نظام جديد لإدارة المخزون كلَّفها ٢٠ مليون دولار يُسمى «أوريون». ويُنسَب لهذا النظام الفضل في إضافة أرباح بقيمة ١٠٠ مليون دولار سنويًّا وفقًا لإدارة الشركة. وقد تعرَّض هذا النوع من التسعير لانتقادات حادَّة في الآونة الأخيرة، بتهمة أنه لا يفعل شيئًا لبناء ولاء العملاء، ومُتقلِّب، ومن الصعب على أعضاء الفريق أن يشرَحوا سبب التغيير في السعر للعملاء الغاضبين الذين عُرِضت عليهم أسعارٌ مُختلفة، حتى في نفس اليوم أو الساعة. يشرح فريدريك ريكهيلد، الذي قدَّم عملًا جوهريًّا في مجال اقتصاديات ولاء العملاء، في كتابه: «قواعد الولاء! كيف يبني قادة اليوم علاقات دائمة»، لماذا يعتقِد أنَّ هذا النوع من التسعير لا يَبني الولاء:

> إن هذه التَّلاعبات بالأسعار لا تُفيد كثيرًا في بناء الثقة لدى العملاء أو تحسين وسائل الراحة. ولعل من شركات الطيران القليلة التي تجنَّبَت هذا النهج هي شركة «ساوث وست إيرلاينز»، التي خَلُصَت إلى أن أنظمة إدارة العائدات غير مُنصِفة ومُعقَّدة ومُكلِّفة إداريًّا. لذا لدى «ساوث وست» سعرٌ واحدٌ للشراء المُسبَق وأُجرة واحدة للشراء غير المُقيَّد. بذلك يَعرِفُ العملاء أنهم يحصلون على صفقة مُنصِفة. ربما يعتقِد المُحاسبون المُنافِسون أنَّ «ساوث وست» تتخلى الكثير من الأرباح المُتوقَّعة بهذه الاستراتيجية التسعيرية التي تفضِّل الإنصاف والبساطة على استخلاص أقصى قيمة من كلِّ عميل، لكنهم لا يستطيعون إنكار أنَّ «ساوث وست» هي شركة الطيران الرئيسة الوحيدة التي تربَح باستمرار. (ريكهيلد، ٢٠٠١: ١٤٤)

إنَّني أُكنُّ إعجابًا شديدًا للسيد ريكهيلد، لكن في هذا الموضوع أختلف معه بكلِّ احترام؛ فقد كانت شركة «ساوث وست إيرلاينز» أحد الروَّاد في هيكل التسعير (وقت الذروة/خارج وقت الذروة). علاوة على ذلك، تنتهج الشركة بالفعل إدارة العوائد والتمييز في الأسعار. فبعد أن بحثتُ عن رحلة جوية من أوكلاند بولاية كاليفورنيا، إلى بربانك

بالولاية نفسها، قبل الموعد بشهر، عثرتُ على ستِّ تذاكر طيران مُختلفة على موقع «ساوث ويست» على الإنترنت، يتراوَح ثمنُها بين ٢٩ و٩٥ دولارًا ذهابًا فقط، وجميعها تحتوي على قواعد وقيود مُختلفة. لو كنتُ قد حجزتُ الرحلة نفسها لليوم التالي، لكان سِعرُها ٩٥ دولارًا ذهابًا فقط. وهذا تفاوُتٌ كبير في الأسعار، على الرغم من أنَّ ثَمن التذكرة بشكل عام مُنخفِض نسبيًّا، ولا يكاد يَرِدُ لسِعرَي التَّذكرتَين ذِكرٌ عند ريكهيلد. إن صناعة الطيران هي نشاط ذو هوامش ربح محدودة، وتَعرِف «ساوث وست» أنَّ عددًا محدودًا من المسافرين فقط في الرحلة الواحدة هم الذين يُحقِّقون لها أرباحًا. لماذا لا تنخرِط في إدارة العائدات؟ فهذه التذاكر المُختلفة ليست بالقيمة نفسها لكل راكب. إذا لم يكن لديك رفاهية القُدرة على التخطيط لرحلتك قبل شهر واحد، فسيكون من دواعي سرورك أن يكون لدى «ساوث وست» القُدرة الاحتياطية لاستيعابك في اللحظة الأخيرة. إنها ليست نفس تذكرة الشخص الذي حجَزَ مقعدًا على الرحلة نفسها منذ أكثر من شهر.

يخلِط ريكهيلد بين البساطة والتماثل، ولكن لا يُوجَد مقعدان مُتشابهان لدى شركة الطيران الواحدة؛ فالأمر كله يعتمِد على وقت شراء تذكرتك، سواء أكُنتَ تُضمِّن توقُّف يوم السبت المُؤقَّت، أو الغرض من رحلتك إلى وجهتك المنشودة (العمل أو الترفيه)، والقواعد الأخرى المعمول بها من أجل تقدير القيمة التي يُعلِّقها كلُّ مُسافر على الرحلة. إن التمسُّك بسياسة تسعير «ساوث وست» كنموذج للمحاكاة لأنه بسيط هو بمنزلة استنتاج لا يتفق مع المقدمات. جرِّب السفر دوليًّا على متن طائرة «ساوث وست»، أو حتى عبر الولايات المتحدة، وهي مهمَّة شاقَّة، ما لم تكن تُمانِع في التوقُّف عدَّة مرَّات. إن لدى «ساوث وست» العديد من الدُّروس لتُقدِّمها، مثل كيفية تقديم خدمة مُمتازة وكيفية إدارة توقُّعات العملاء، ولكن استراتيجيات التسعير الخاصَّة بها لا تختلف كثيرًا عن شركات الطيران الأخرى، وتؤكد قيمة إدارة العائدات في زيادة الأرباح.

تأمَّل أنظمة تسعير إدارة العائدات وبرامج ولاء العملاء التي وضعَتْها شركات الطيران، وسرعان ما ستُدرك أنَّ هذه الأدوات هي استخدامات مدروسة للغاية للعناصر الأربعة الأساسية للتسويق. فالتسويق إذن هو «التواصُل» (أو ربما أفضل من ذلك «التحاوُر») مع عملائك والعملاء المُحتمَلين. إن عمليات توفيق موارد شركتك مع تطلُّعات عملائها، وتحديد الأسعار حسب الغرض — ومن أجل تحقيق الأرباح — هي استراتيجيات في غاية الأهمية لبيان عرْض قيمة شركتك في السوق. إنها طريقة من طرق التغريد خارج

سِرب المُنافَسة، وتجنُّب الوقوع في «فخ السِّلع». كم تشبَّث عدد هائل من الشركات المهنية بالاعتقاد التقليدي بأنها ليست سوى سلَع! لكن كما سنرى، هذا الاعتقاد أبعدُ ما يكون عن الواقع الفعلي!

(٢) هل المِهنيُّون مُجرَّد سِلَع؟

رون: خلال أيام حظْر بيع الخمور، أُلقِيَ القبضُ على ٢٥ من كبار مُروِّجي الخمور في شيكاجو في غارة مُفاجِئة. وعند استدعائهم إلى المحكمة، سألهم القاضي الأسئلة المُعتادة، وفي ذلك الوظيفة التي يشغلها كلُّ مُشتَبَهٍ به. وقد ادَّعى أول ٢٤ شخصًا أنهم مارسوا النشاط المهني نفسه، كمُحاسِب. ثُمَّ سأل القاضي آخِر مُحتجَز: «ومن أنت؟» فأجاب قائلًا: «سعادة القاضِي، أنا مُروِّج للخمور.» ضحك القاضي من المُفاجأة وسأله: «كيف حال العمل؟» قال: «كان سيُصبِح أفضل بكثير، لو لم يكن هناك الكثير مِن المُحاسِبين.»

كتَبَ جيه كيه تشيسترتون ذات مرة: «المُنافَسة هي سرقة مستعرة للأفكار.» ولكن حقيقة الأمر أنه لا يُوجَد شيءٌ اسمه سِلعة. أي شيء يُمكن أن يكون فارقًا، وهذه بالضبط وظيفة المُسوِّق. إن الاعتقاد بأنَّ شركتك — والخدمات التي تُقدِّمها — سلعة هي نُبوءة ذاتية التحقُّق. فإذا كُنتَ تعتقد أنك سِلعة، فسيعتقِدُ عملاؤك ذلك أيضًا. كيف لهم أن يؤمنوا بخلاف ذلك؟ أيضًا، كيف يُمكن للعلاقة الشخصية بين المهني والعميل أن تكون مُجرَّد سلعة. تأمَّل هذه القصة من «ندوة توم بيترز: الأوقات المجنونة تتطلَّب مؤسسات مجنونة»:

> التحوُّل. كسر القالب. أي شيء مهما كان يمكن جعله مُميزًا. يقول المؤلف هارفي ماكاي عن ركوب السيارة الأجرة من مانهاتن إلى مطار لاجوارديا: «أوَّلًا، قدَّم لي ذلك السائق ورقةً كُتِب فيها: «مرحبًا، اسمي والتر. أنا سائقك سأوصِّلك إلى هناك بأمانٍ وفي الوقت المناسب وبلُطف.» لقد كان هذا بَيان أهداف من سائق سيارة أجرة! ثُم يُمسك صحيفتي «نيويورك تايمز» و«يو أس أيه توداي» ويسأل هل أُحبُّهما؟ لذلك أخذتُهما. لم نكن حتى تحرَّكْنا بعد. ثُمَّ يعرِض سَلَّة فاكهة صغيرة لطيفة بها أطعمة خفيفة. بعد ذلك يسألني: «هل تُفضِّل موسيقى الرُّوك أم الموسيقى الكلاسيكية؟» فلدَيه أربع محطَّات إذاعية» [هذا السائق

يجني مبلغًا أعلى من المُعدَّل المُتوسِّط سنويًّا في صورة بقشيش]. (بيترز، ١٩٩٤: ٢٣٥-٢٣٦)

إذا استطاع سائق سيارة أجرة إقامة علاقة مع شخصٍ غريب تمامًا في رحلة مُدَّتها ١٥ دقيقة إلى المطار، فما الذي يمكن عمله في علاقة مِهنيَّة تدوم مدى الحياة؟ لاحظ كيف ميَّز سائق سيارة الأجرة نفسه بأشياء مُنخفضة التكلفة (جريدة، حلوى، وما إلى ذلك). ليس ما يهم هو التكلفة، بل القيمة التي يراها العميل؛ وفي هذا الموقف، تصنع لمسات الاهتمام الصغيرة كلَّ الفرْق. إذا كان سائق السيارة الأجرة بإمكانه أن يكون واسِع الخيال ومُبدِعًا، فما عُذْر المِهَني؟ شرَح بيترز هذا الموضوع في كتابه الأخير «دورة الإبداع: لا يمكنك اختصار طريقك إلى العَظَمَة»:

> لكنَّ شفَقَتي وتَعاطُفي يَنفدان (تمامًا) فيما يتعلق بالخدمات المِهنيَّة ... من أي نوع أو في أي مجال، وللأسف الشديد! أخبرَني المُحاسبون الستة الكبار أن التَّدقيق المُحاسَبي صار «سلعة». وقد علمتُ من مُتخصِّصي الخدمات الهندسية أن نشاطهم التجاري يُحدِّده عامل واحد هو السعر. لقد كان المُدرِّبون يَنتحِبون قائلين إنَّ «تدريب القيادات» الآن صار سلعة.
>
> هذا الأمر يُصيبُني بالغَثَيان. انظر ... إن تقديم خدمةٍ مهنية، ليس سوى تقديم لنفسك بأي حالٍ من الأحوال! هل الشخص الذي تراهُ عند النظر في المرآة في الساعة ٦ صباحًا «سلعة»؟ لا! إنه توم بيترز. إنها ماري جونز. إنه جيف سميث. إنها جين دو. إنه شخصٌ ما. فرد. له شخصية. ومهارات فريدة من نَوعها. إن بيع الخدمات المهنيَّة هو بَيع جين دو، وتوم بيترز، وهكذا.
>
> إذا أصبحَت الخدمات المهنية «سلعة»، فهذا يعني أنَّنا؛ أنت وأنا قد أصبحنا سلعة. أقولها مرةً أخرى: عند تقديمك خدمة مهنية، فإنك لا تُقدِّم الخدمة وإنما تُقدِّم نفسك. هذا بيت القصيد. (بيترز، ١٩٩٨: ٣٢٤)

وإمكانية التميُّز تنافُسيًّا مرهونة بقُدرتك على التخيُّل. والعديد من المحامين والمُحاسبين القانونيين يقولون في أسفٍ إنه ما دامت أنَّ مِهَنهم في ازدهار، فإن التحوُّل إلى تسليع الخدمات أمرٌ حتْمي، على الرغم من كلِّ الأدلة المُجرَّبة التي تُحيط بهم والتي تُدلِّل على خلاف ذلك. تأمَّل مجال صناعة الشموع، التي شهِدَت انخفاضًا فعليًّا خلال الثلاثمائة عام الماضية. ومع ذلك، تقوم شركة بليث للصناعات بصناعة شموعها على

حسب رغبة العملاء لأماكن ورفقاء ومُناسبات مُحدَّدة، وقد حقَّقت مَبيعات نمَتْ من ٣ ملايين دولار عام ١٩٨٢ إلى ما يقرُب من ٥٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٦، وبلغت قيمتُها السوقية ١٫٢ مليار دولار عام ١٩٩٧. وهي مُجرَّد شموع!

وحتى تجارة الخس المُتدهوِرة تحقَّق فيها التميز عن طريق الغسل المُسبَق له، وتقطيعه وتعبئته — مع بعض من صلصة السلطة على الجانب — لتوفير وقت العميل. ونتيجةً لذلك، شهدت الفترة من أواخِر ثمانينيات القرن العشرين وحتى أواخر تسعينيات القرن نفسه، استِحداث صناعة بقيمة ١٫٤ مليار دولار؛ حيث توصَّلت شركة «ليتوس جريت نورثرن هوليفز» المُتخصِّصة في تجارة الخس إلى ابتكار طريقة لشَقِّ (وليس تقطيع) الخس، ممَّا يمنح المطاعم أريحية في التعامُل مع النفايات ويوفر الوقت. وتفرِض شركة «هوليفز» أسعارًا مُمتازة مُقابل الخس. وهذا مُجرَّد خس!

هل سبق لك أن دفعتَ قيمة أكبر لأحد الوسطاء دون غيره في سبيل الحصول على أحد الأسهم التي يُعرَض سِعرها علنًا وتُتداوَل في بورصة نيويورك؟ ما الذي يُمكن أن يجعل أحد الأسهم متميزًا على غيره؟ قد يكون هذا أحد الأمثلة القليلة على السلعة الخالصة. للإجابة على هذا السؤال، زُر موقع www.oneshare.com؛ حيث يُمكنك شراء سهم واحد فقط في كل مرة، وهذه الأسهم تُقيَّم في المقام الأول كهدايا للأطفال والمُراهقين. وجاء ضِمن الأسهم العشرة الأكثر مَبيعًا، والتي يُمكنك ضَمُّها مقابل سعرٍ إضافي، الشركات التالية: «ديزني»، و«آبل كمبيوترز»، و«كوكاكولا»، و«هارلي دافيدسون»، و«مايكروسوفت»، و«وولمارت»، و«الاتحاد العالمي للمصارعة»، و«كرسبي كريم دونتس»، وغيرها. أنت تدفع سعر السوق للسهم (١٥ دولارًا كحد أدنى)، و٣٩ دولارًا على الرسوم، ونطاقًا يتراوَح بين ٣٤ دولارًا و٧٤ دولارًا اعتمادًا على اختيارك. وهو سهم واحد!

أطلقت شركة «بروكتر آند جامبل» موقع www.reflect.com؛ حيث يُمكن للنساء تعديل مُنتجاتِهنَّ الخاصة بالصحة والجمال التي يرغبن فيها حسب رغبتهن. في المُقابل، تفرض شركة «بروكتر آند جامبل» أسعارًا باهظة على غرار الصالونات الراقية.

ما مدى سُرعة نموِّ شركة «ستاربكس»؟ أجاب أحد الممثلين الكوميديين بطريقة ساخرة قائلًا: «لا أعرف على وجه اليقين، لكنني أعرف أنهم افتتحوا فرعًا جديدًا في غُرفة معيشتي.» افتُتحت «ستاربكس» في سياتل، واشنطن، في عام ١٩٧١، وسُمِّيت على اسم إحدى شخصيات رواية «موبي ديك» للمؤلف هيرمان ملفيل، وقد بلغت استثماراتها ما يزيد على ١٫٧ مليار دولار في العام. حصل هوارد شولتز، المُؤسِّس، على شهادة إدارة

الأعمال في عام ١٩٧٥ وعمل لدى «زيروكس» حتى انضمَّ إلى «ستاربكس» عام ١٩٨٢ كمُوظَّف. وفي عام ١٩٨٧، اشترى سلسلة ستاربكس مُقابل ٣٫٨ مليون دولار وأشَهرها في عام ١٩٩٢. وها هو يشرح كيف حدثت هذه الظاهرة التي هي الآن «ستاربكس»:

نحن لم نُخطِّط أبدًا لإنشاء علامة تجارية. كان هدَفُنا هو بناء شركة رائعة، شركة لها مبادئ وقِيَم تُثبِت أصالة مُنتجِها وشغَف مُوظفينا. في أول الأمر، كُنَّا مشغولين للغاية بِبَيع القهوة، كوبًا كوبًا، وفتح المتاجر، وتعريف الناس بالقهوة المُحمَّصة الداكنة بحيث لم يشغل تفكيرنا كثيرًا «استراتيجية العلامة التجارية».

لقد بنَينا علامة «ستاربكس» التجارية مع مُوظفينا أولًا، وليس مع المُستهلِكين، وهو عكس النهج الذي تتَّبِعه شركات المُقرمشات ورقائق الذرة. ونظرًا لأنَّنا اعتقدنا أنَّ أفضل طريقة لتلبية وتجاوز توقُّعات العملاء هي توظيف وتدريب أناس رائعين، فقد استثمَرْنا في المُوظفين الذين كانوا شغوفين بالقهوة الجيدة.

إذا كنتَ تبحث عن الحِكمة في تسويق العلامة التجارية، فإنَّ مُعظَم ما ستجده يعتمِد على نموذج «بروكتر آند جامبل». وهذا يعني استهداف الأسواق الكبيرة مع التوزيع الواسع النطاق والإعلانات الجماهيرية، ومِن ثَمَّ التركيز على الاستحواذ على حِصَّة السُّوق من مُنافسيك. هذا هو النهج الأساسي للحياة بالنسبة للمُنتَجات التي بلغت مرحلة النُّضج في الأسواق الراسخة.

في «ستاربكس»، لدَينا نهجٌ مُختلف. نحن نُنشِئ شيئًا جديدًا. نحن نُوسِّع السوق ونُحدِّد معالمه. لم نُخطط لسرقة العملاء من «فولجرز» أو «ماكسويل هاوس» أو «هيلز براذرز». لم نَسْعَ لأوسع نطاق توزيع ممكن. بل خطَّطنا بدلًا من ذلك، لتعريف عملائنا برومانسية شُرب القهوة. لقد أردنا أن نُقدم لهم القهوة اللذيذة بالطريقة التي يُحضِّر بها مُضيفو النبيذ أنواع النبيذ الفاخِر. فكما يملك هؤلاء القدرة على مناقشة خصائص النبيذ المزروع في منطقة أو ضاحية مُعيَّنة من فرنسا، نريد أن يكون مُعِدُّو القهوة لدينا قادرين على أن يشرحوا بذكاءٍ نكهات قهوة كينيا وكوستاريكا وسولاوسي.

اليوم، هناك الكثير من الرطانة التسويقية حول إضافة قيمة إلى المُنتجات. لكن في «ستاربكس»، كانت القيمة موجودة منذ البداية، في القهوة نفسها.

> عندما يكون مُتوسِّط مبيعاتك ٣,٥٠ دولار فقط، فعليك التأكُّد من عودة العملاء. وعملاؤنا يعودون بمعدل ثماني عشرة مرَّة في الشهر. (مُقتبَس في كراس، ١٩٩٩: ٣٠١–٣٠٤)

لقد حقَّقت «ستاربكس» نجاحًا عظيمًا، حتى إن مجلَّة «هارفارد بيزنس ريفيو» قد أطلقت عليه «ظاهرة ستاربكس»:

> قبل عشر سنوات، كان ٣٪ فقط من جميع القهوة التي تُباع في الولايات المتحدة يُباع بسعرٍ متميز؛ أعلى بنسبة ٢٥ بالمائة على الأقل من قيمة الأنواع الأخرى. اليوم، يُباع ٤٠٪ من القهوة بأسعار مُمتازة. لقد وجَدْنا الكثير من الأدلَّة على ظاهرة «ستاربكس». عندما تزيد الشركات الفردية من «القيمة» المُتصوَّرة للمُنتَج من خلال الابتكارات في المنتج نفسه أو طريقة تقديمه، يُمكن للفئة بأكملها أن تَجني أعلى الأسعار والأرباح. (مقتبس في فيشواناث وهاردينج، ٢٠٠٠: ١٧)

إذا كان من المُمكن تمييز حبوب البن والمياه — فضلًا عن أمر السعر المتاز — فما عُذر المهنيِّين؟ تنصُّ أساسيات الاقتصاد على أنه من الصعب جدًّا بيع شيءٍ ما يُقدِّمه شخص آخر مجَّانًا. تأمَّل المياه المُعبَّأة في زجاجات. يُغطِّي الماء ثلاثة أرباع سطح الأرض. هل يُمكن أن يكون هناك سلعة أكبر من الماء؟ لم تكن لتعتقِد ذلك حتى تقرأ هذه الحقائق من موقع www.bottledwaterweb.com، وهو بوابة تصنيعية:

> **الماء، الماء في كلِّ مكان**
>
> تجوَّلْ في مَمَرِّ البقالة في أي مدينة في الولايات المتحدة أو كندا أو أوروبا أو آسيا، وستجِد طوفانًا عارمًا من أنواع زجاجات المياه المعبَّأة. وتستمرُّ هذه الصناعة العالمية التي تبلُغ تكلفتها ٣٥ مليار دولار في النموِّ مع تزايد مخاوف جودة المياه، وزيادة الوعي الصحي واللياقة البدنية؛ فقد زادت مبيعات المياه المُعبَّأة في الولايات المتحدة بنسبة ٩,٣ بالمائة في عام ٢٠٠٠ لتبلغ ٥,٧ مليار دولار، وفقًا لشركة «بيفيريدج ماركتينج كوربوريشن»، وهي شركة أبحاث واستشارات مقرُّها نيويورك.
>
> وصلَتْ مبيعات المياه المُعبَّأة في زجاجات بي أيه تي [البولي إيثيلين تيرفثالات] البلاستيكية العالية الجودة (تُنتَج عادة بأحجام صغيرة؛ لترين

أو أقل) في عام ٢٠٠٠ إلى نحو ١٫٧ مليار جالون، ومن المتوقَّع أن ينمو القطاع بمُعدَّلٍ سنوي مُركَّب يبلغ نحو ١٥ بالمائة على مدى السنوات الخمس المُقبلة، وفقًا لشركة «بيفيريدج ماركتينج كوربوريشن». وفي عام ٢٠٠٠، نما حجم مبيعات العصائر بنسبة ١٫٤ بالمائة، والبيرة بنسبة ٠٫٨ بالمائة، والمشروبات الغازية بنسبة ٠٫٥ بالمائة، والمياه المُعبَّأة بنسبة ٩٫٩ بالمائة.

ربما هذا هو السبب في أنَّ مقلوب كلمة «إيفيان» بالإنجليزية تعني «بسيط» بالعربية. على أي حال، لا يُوجَد على الإطلاق أيُّ عُذر للمِهنيِّين للتفكير في أنفسهم كسِلَع. فكما أوضحت الأبحاث حول أسباب فقدان المِهنيِّين عُملاءهم (من الفصل الثامن)، لم يكن السعر ضمن القائمة. يمكن لأي شركة أن تُنافِس على السعر. إنها حقًّا لُعبة الحمقى. في المُقابل، تتطلَّب المنافسة القائمة على خدمة الجودة الشاملة، وتجارب العُملاء الإيجابية، والتحوُّلات مزيدًا من التفكير والإبداع والاستثمار. خلق ميزة تنافُسيَّة ليس بالمجَّان. إذا لم يكن لديك موهبة داخلية لابتكار استراتيجية تسويق مُتطوِّرة، فإنَّنا ننصَحُك بشرائها. فعلى المُستوَيَين الداخلي والخارجي، فإنَّ العمل مع العناصر الأربعة الأساسية الخاصَّة بالتسويق هو الطريقة الوحيدة لضمان عدَم وقوع شركتك في فخ الاعتقاد الذاتي بأنها سلعة.

ما لم تُقرِّر شركتك المُنافسة على أساس السعر — كما فعلت «أتش آند أر بلوك» و«جاكوبي» و«مايرز» و«وول مارت» و«ساوث وست إيرلاينز» — لا يمكنك إيجاد عميلٍ مُخلِص يعتمد فقط على كونك مُقدمًا لخدمة مُنخفِضة التكلفة. إذا كان سِعرُك المُنخفِض هو ما يجذبُ العُملاء، فسوف يتركونك بسهولة لشركة أُخرى تُقدِّم سعرًا أقل. وخفض سعرك لجذب العملاء يشجِّع العملاء على المُطالبة باستمرار بتنازُلات الأسعار في المستقبل؛ وبالتالي سيُمثِّل هذا دعمًا لعملائك الأسوأ على حساب أفضل العملاء. على أيِّ حال، فإن فكرة أنَّ العملاء يَسعَدُون بالسعر المُنخفِض لا ترتكز على الواقِع، كما يُشير روي أتش ويليامز بطريقة هزلية قائلًا:

> إن قول العميل «دفعت سِعرًا عادلًا» ليست بعبارةٍ تصدُر من عميلٍ راضٍ، ولكن العديد من أصحاب الأعمال يعتقدون خطأً أنهم بحاجة فقط إلى إقناع الجمهور بأنهم سيُعامَلون «بالطريقة الملائمة والعادلة» ليظفروا بأعمالهم. إنَّ

> عبارات من قبيل «قيمة عادلة تستحقُّ كلَّ دولار تدفعه» و«أسعار مُنصِفة وعادلة» تُغريني بالقول (بلا أي سخرية): «يا للرَّوعة! أخبِروا الصحافة إذن!»
> إذا كان أكثر ما يُمكن أن يقوله عميلك عندما يخرج من بابك: «لقد عُومِلتُ بطريقةٍ عادلة»، فعملُك هزيل على نحوٍ يُثير الشفَقَة وليس لديك أي شيء تقريبًا للإعلان عنه. لماذا؟ لأنَّ توقُّع «المُعاملة العادلة» هو افتراض أساسي في التعامُلات التجارية يعتبِرُه معظم الناس أمرًا مُسلَّمًا به. ما نأمُل حقًّا أن نجِده هو «عامل البهجة». (ويليامز، ١٩٩٨: ٨٨)

وكما تُوضِّح جميع هذه الأمثلة، فإن وظيفة التسويق في الشركة تكمن في تمييز نفسها عن المُنافسين وتطوير عرض القيمة الذي يرغب العملاء في دفعه مُقابل سِعرٍ إضافي. إذا وجدَتْ شركتك نفسها تُنافِس باستمرار على السعر، فإنها تسلك الطريق السَّهل؛ لأنَّ السِّعر هو دائمًا أسهل طريقة لتحقيق مكاسِب هامشيَّة للمَبيعات، وهو أيضًا العامل الظاهر الذي يقَع عليه اللَّوم في عدم وجود الخدمة الرائعة وتميُّز الشركة في المُنافسة. فالتخفيضات المُستمِرَّة وعمليات الشطب وخصومات الأسعار تُشير إلى استهداف شرائح العملاء الخاطئة، وليس تطوير عرْض قيمة قابل للتطبيق يفصلك عن المُنافسين، أو عدم الحصول على حصتك من النجاح في التفاوُض مع العملاء، أو تقديم خدمة أكبر من اللازم في صفقتك الأساسية. لا تجعل كفاءة شركتك الأساسية هي خفْض الأسعار. وبالإضافة إلى العناصر الأربعة الأساسية للتسويق، من الضروري تنفيذ عناصر القيمة الخمسة من أجل الحصول على القيمة الكاملة لخدماتك.

(٢-١) عناصر القيمة الخمسة

إن الوظيفة الرئيسة لاستراتيجية التسويق لشركتك ليست ببساطةٍ الحصول على إيرادات بأي سعر، بل الحصول على حصَّتك من العمل الأكثر ربحيَّة. فلا يكفي أن تحدد السعر استنادًا إلى رغبة العميل وقُدرته على الدفع، بل عليك زيادة هذه الرغبة عبر النقل المُتواصِل لقيمة عُروضك إلى العُملاء. وقد ابتكَرَ كلٌّ من توماس ناجل وريد هولدن العناصر الخمسة للقيمة:

- فَهْم ما يُحقِّق القيمة المُستدامة للعُملاء.
- خلْق القيمة للعُملاء.

- إيصال القيمة التي تصنَعُها للعُملاء.
- إقناع العُملاء بأن عليهم دفع مُقابل القيمة التي يحصلون عليها.
- الحصول على القيمة بضوابط وأسعار مُناسبة. (ناجل وهولدن، ٢٠٠٢: ١٦٤)

تشتمل كل خدمة تُقدِّمها لكل عميل على قيمةٍ كبيرة، ومهمة الشركة هي معرفة ماهِيَّتها. لماذا يُريد العميل منك تقديم الخدمة؟ ما الدافع لاستعانته بك؟ لا يُولي مُعظم المِهنيِّين اهتمامًا كافيًا للدوافع الفعلية للعميل، اعتقادًا منهم أنهم يعرفون بالفعل سبب قصده لهم في أداء الخدمة. ومع ذلك، توجد دائمًا دوافع أخرى غير مُجرَّد «يجب أن أحصل على إقراري الضريبي في الموعد المُحدَّد» أو «إنَّ مصرفي يُطالب بمُراجعة القوائم المالية». فلا يكفي التركيز على المُنتَج الفني، بل عليك أن تستقصي وتَسْبر أغوارًا أعمق لاكتشاف توقُّعات العميل ورغباته الحقيقية.

إن تحقيق قيمة للعميل لا يتمثل في مُجرَّد تقديم عملٍ فني عالي الجودة، بل يشمل أيضًا مستوى الخدمة الذي يلقاه العميل. ويمكن أن يشمل أيضًا التحوُّل الذي تقود العميل من خلاله، من الوضع الذي هو فيه إلى الوضع الذي يريد أن يصل إليه. إن تجميع خدماتك في «اتفاقية سِعر ثابت، وتقديم ضَمان لاسترداد الأموال بنسبة ١٠٠٪، وتوفير أنظمة دفْع، واستخدام أوامر التغيير» كلها طُرُق تُستخدَم لتعزيز قيمة العرْض الخاص بك. ونظرًا لأنَّ القيمة دائمًا ما تكون ذاتِيَّةً ويُحدِّدها في الأساس العميل وحدَه، وليس مِقدار ساعات العمل التي تقضيها في المهمَّة، أو نفقاتك العامَّة، أو أرباحك المرغوب فيها، فإنَّ عليك الاقتراب من العميل لفَهْم ما يُقدِّر قيمته.

حتى لو أبلَت الشركة بلاءً حسَنًا في خلْق قيمة للعملاء، فلا شكَّ أن ثمة حالات لا يفهم فيها العميل القيمة. وهذا يضَعُ العبء على الشركة في إيصال بالقيمة الكاملة لِما تُقدِّمه للعميل. اعلم أنَّ مُعظم العملاء لا يملكون حافزًا لجمع البيانات عن القيمة التي تُقدِّمها؛ نظرًا لأنهم يشترون على نحوٍ مُتقطِّع. أما شركتك، من ناحية أخرى، فتبيع بوتيرةٍ مُتكرِّرة؛ لذلك، يجب أن تجعل إيصال القيمة الفريدة لعملائك من ضِمن المؤهلات الأساسية لمُوظَّفيك. من المؤكد أن وظيفة التسويق هي الطريقة الرئيسة للتواصُل مع شرائح العملاء التي اخترْتَها. كما تُعتَبَر مُراجعات ما بعد إتمام الأعمال وتحليل التسعير بعد إنجاز المهمَّة من الأمور البالغة الأهمية أيضًا إذا كنت ترغب في صياغة طُرُق أكثر فاعلية لتوصيل القيمة. إذا لم تُدرِك الشركة قيمة ما تُقدِّمه، فكيف سيُدرِكها العميل؟

يُعدُّ إقناع العملاء بالدفع مُقابل القيمة جُزءًا لا يتجزَّأ من مَسئوليَّات أي مهني. وبطبيعة الحال، ستكون هذه المهمَّة أسهل بكثيرٍ مع العملاء المُناسِبين، وهذا هو السبب في أنَّ الأهمية البالغة للتأهيل المُسبَق. كما يتطلَّب الأمر مهارات التفاوُض التي يكرَهُ مُعظَم المهنيين حتى مُجرَّد التطرُّق إليها، بدءًا من مُوظَّفي مَبيعات السيارات وحتى المُنضوين تحت اسم المِهنيِّين. لكن حقيقة الأمر هي أنك ستتفاوَضُ بشأن السعر في وقتٍ ما مع عميلك، إما في بداية التعامُل أو في نهايته. إنه ببساطة أمرٌ لا يمكن تجنُّبه؛ نظرًا لأنَّ السعر يُمثِّل عاملًا رئيسًا يفي قرار أي عميلٍ بشأن الشراء من عدَمِه. يجِب أن تُواجِهَ هذه المشكلة بطريقة مباشرة، وأن تكون واثقًا من القيمة التي تُقدِّمها. معظم عملاء الشركة مُفاوِضون بارِعون؛ لأنَّ هذه بالضبط هي الطريقة التي مكَّنَتْهم من بناء أعمالهم.

يتفاوَض رواد الأعمال على كلِّ شيء، والعديد من رجال الأعمال يستمتِعون بهذه العملية. ولهذا السبب لا يكفي تحديد أسعارك استنادًا إلى مدى استعداد العميل للدفع. فهذا من شأنه أن يُحوِّل المُفاوضات إلى لعبة بوكر. لا ينبغي النظر إلى الاستعداد للدَّفع كقيد ضاغِط على نظام التسعير لديك، بل يجِب أن يُنظَر إليه كمُتغيِّر يحتاج إلى إدارته. هذا هو السَّبَب في أنَّ العديد من المِهنِيِّين يَستهلُّون مُناقشاتهم مع العملاء الجُدُد المُحتمَلين بقول أشياء من قبيل: «نحن لَسْنا أرخص شركة مُحاسبات قانونية في المدينة. وأردتُ أن أُعلمك مُقدَّمًا أنَّنا لا نتفاوَضُ على السعر، وإنما القيمة فقط.»

المهمة الأخيرة هي الحصول على القيمة التي تُقدِّمها باستخدام استراتيجية التسعير المناسبة. هذا هو الموضع الذي تُخفِق فيه طريقة إعداد الفواتير بحساب الساعات؛ حيث تتعامَل مع جميع الوظائف وجميع العملاء على حدٍّ سواء. لا تُوجَد آلية فعَّالة تسمح للأسعار بالارتفاع بما يتناسَبُ مع قيمة الخدمة، بل فقط مع وقت العمل المُتضمَّن في الإنتاج. إن استخدام اتفاقيات الأسعار الثابتة، وأوامر التغيير، واشتراط السعر بأثر رجعي (الذي يُعرف أيضًا بشرط ضمان التنفيذ) تقدِّم نطاقًا أوسع بكثيرٍ من خيارات التسعير الاستراتيجية التي يُمكن للشركة تنفيذها للحصول على القيمة.

(٣) اتفاقيات الأسعار الثابتة وأوامر التغيير

بول: لقد قلتُ بحماسٍ في العديد من المواضع الأخرى إنَّ كتاب رون «دليل المهني في التسعير القيمي» هو أفضل كتاب أُلِّف على الإطلاق فيما يتَّصِل بمهنة المُحاسَبة. إنه لا يزال

يُقدِّم كلَّ يومٍ إسهامًا هائلًا. فقد أضاف رون مصطلح «اتفاقية السعر الثابت» إلى مُعجَم مِهنة المُحاسبة. وتبنَّت الآلاف من الشركات سياسات اتفاقية السعر الثابت كاستراتيجية تسعير أساسية، وكانت النتائج مُثيرة للإعجاب. في هذا القِسم نُركِّز على وجه التحديد على كيفية تنفيذ اتفاقية السعر الثابت وعملية أوامر التغيير وننظُر في اعتماد استراتيجيات تسعير مُفيدة أخرى.

(٣-١) اتفاقية السعر الثابت

لنبدأ بمراجعة نموذج اتفاقية سِعر ثابت لشركة مُحاسبات قانونية.

نموذج لاتفاقية سعر ثابت
١٩ نوفمبر ٢٠٠٣
عزيزي العميل

من أجل توثيق التَّفاهُم بَيننا فيما يتعلَّق بنطاق العمل الذي ستُؤدِّيه به شركة «س» للمُحاسَبة القانونية، فإنَّنا نُبرِم في هذه الاتفاقية للسعر الثابت مع شركة «ص». وتجنُّبًا لأي سُوء فهم، تُحدِّد هذه الاتفاقية الخدمات التي سنُقدِّمها لك وكذلك مُسئولياتك بموجَب هذه الاتفاقية.

الخدمات المِهنيَّة لعام ٢٠٠٤

ستؤدي شركة «س» الخدمات التالية لصالح شركة «ص» خلال عام ٢٠٠٤:

- إقرارات المعلومات الضريبية W-2s (للموظفين)، و١٠٩٩ (للمقاولين المستقلين) لعام ٢٠٠٣، وتقارير ضريبة الرواتب وتقرير أجور العاملين للربع الرابع.
- تقارير الرواتب في الربع الأول والثاني والثالث من عام ٢٠٠٤ وتقارير شركات العمال والعائد الضريبي السَّنوي على المَبيعات.
- التعديلات المُحاسَبية في نهاية عام ٢٠٠٣ وإغلاق الدفاتر لعام ٢٠٠٣.
- العوائد الضريبية لشركة «ص» لعام ٢٠٠٣.

- التخطيط الضريبي لعام ٢٠٠٤.
- مُراجعة القوائم المالية لعام ٢٠٠٣ (مع إعداد جداول العُملاء التي ستُملأ بواسطة شركة «س» بحلول ١٥ فبراير ٢٠٠٤).
- إمكانية الوصول غير المحدود لعام ٢٠٠٤.

إجمالي قيمة الخدمات المِهنية لعام ٢٠٠٤ ــــــ دولار أمريكي

- اجتماعات غير محدودة، لمُناقشة عمليات شركة «س»، وأوضاعها التجارية والضريبية، وأي موضوع آخَر وفقًا لِما تَراه شركة «س» أو موظفوها و/أو وكلاؤها. (الخدمات التالية هي المُدرَجة في المُكالمات الهاتفية غير المحدودة والاجتماعات، التي ستُقدِّمها الشركة «س» إلى الشركة «ص».)
- دعم غير محدود عبر الهاتف لمُوظفي شركة «س» و/أو المقاولين والوكلاء المستقلين فيما يتعلق بالمساعدة المُحاسَبية وتحليل المعاملات وما شابه. (الخدمات التالية هي المُدرَجة في المُكالمات الهاتفية غير المحدودة والاجتماعات، التي ستُقدِّمها شركة «ص» إلى الشركة «س».)

نظرًا لأنَّ اتفاقية السعر الثابت الخاصَّة بنا تُوفِّر إمكانية الوصول المُستمِرِّ إلى المُحاسبة والضرائب والمشورة التجارية التي تحتاج إليها على أساس سعرٍ ثابت، لا تُمنَع من طلب المشورة في الوقت المناسب بسبب الخَوف من وجود عدَّاد يعمل بلا توقُّف. يعتمد برنامجنا على تسعيرةٍ مُوحَّدة للسعر، بدلًا من التسعير بالساعة، ويُتيح لك الوصول إلى الخبرة المُتراكِمة لدى الشركة من خلال مُحاسِبين قانونيِّين ذوي خبرة كبيرة، والذين يُمكنهم أن يُساعدوك في تعزيز مستقبَل شركتك وتحقيق أهداف أعمالها.

وفي حين أنَّ السِّعر الثابت يمنح شركتك استشاراتٍ غير محدودة معنا، فإنَّ سؤالك أو مُشكلتك إذا كانا يتطلَّبان مزيدًا من البحث والتحليل بما يتجاوز الاستشارات، فسيخضع هذا العمل لمُفاوضات سعرٍ إضافية قبل تنفيذ الخدمة، وذلك باستخدام أمر التغيير.

الخدمات غير المُتوقَّعة

علاوة على ذلك، يتَّفِق الطَّرفان على أنه حال ظهور حاجة غير مُتوقَّعة (على سبيل المثال وليس الحصر، مُراجعة من قِبَل وكالة ضريبية، أو مُراجعة أو عملية تجميع للقوائم المالية مطلوبة كجزء من اتفاقية تمويل المُقرِض، أو أي خدمة خارجية غير مُتوقَّعة في هذه الاتفاقية من قبل الطرفين)، فإن شركة «ص» تُوافق على تنفيذ هذا العمل الإضافي بسعرٍ مُتَّفقٍ عليه. سيجري تسعير هذه الخدمة على نحوٍ مُنفصلٍ لشركة «س» باستخدام «أمر تغيير».

ضَمان الخدمة والسِّعر

عملنا مضمون بالدرجة التي تُحقِّق الرضا الكامل لدى العميل. إذا لم تكن راضيًا تمامًا [أو مسرورًا] من الخدمات التي تقدمها شركة «ص»، فإننا، وفقًا لاختيار شركة «س»، يتم استرداد السعر أو قبول جُزء من السِّعر المذكور بما يعكس مُستوى رضا شركة «س». وعند الدفع النهائي للشروط المنصوص عليها في هذه الاتفاقية للسعر الثابت، سنفترِض أنك راضٍ. وعلاوة على ذلك، إذا تلقَّيتَ فاتورة دون الحصول على إذن مسبق بالخدمة و/أو السعر، فأنت لستَ مُلزمًا بدفع مُقابل الحصول على هذه الخدمة.

شروط السداد

تُوافق شركتا «س» و«ص» على خطة السداد التالية:

٣١ يناير ٢٠٠٤	–
٢٨ فبراير ٢٠٠٤	–
٣١ مارس ٢٠٠٤	–
٣٠ أبريل ٢٠٠٤	–
٣١ مايو ٢٠٠٤	–
٣٠ يونيو ٢٠٠٤	–

٣١ يوليو ٢٠٠٤	–
٣١ أغسطس ٢٠٠٤	–
٣٠ سبتمبر ٢٠٠٤	–
٣١ أكتوبر ٢٠٠٤	–
٣٠ نوفمبر ٢٠٠٤	–
٣١ ديسمبر ٢٠٠٤	–
إجمالي مدفوعات ٢٠٠٤	ـــــــ دولارًا

المُراجَعات

للتأكُّد من أنَّ اتفاقنا يظلُّ ملبِّيًا احتياجاتك، وكذلك مُنصفًا للطرَفَين، سوف نلتقي في لقاءاتٍ دورية [أسبوعية، شهرية، ربع سنوية ... إلخ] خلال العام ٢٠٠٤، وإذا لزِم الأمر فسوف نُجري مُراجعةً أو تعديلًا لإطار الخدمات المُقدَّمة والأسعار التي ستُفرَض في ضوء الخبرة المُتبادَلة. [ملاحظة: هذه عبارة عن فقرة اختيارية وتُصبح سارية المفعول بالنسبة للعُملاء الجُدُد أو العملاء القُدامى الذين سينتقلون إلى اتفاقيات الأسعار الثابتة.]

فسخ التعاقُد

من ناحية أخرى، من المفهوم أنه يجوز لأيٍّ من الطرَفَين إنهاء هذه الاتفاقية في أي وقت، ولأي سبب، في غضون ١٠ أيام بعد إشعارٍ خَطِّي للطرف الآخر. ومن المفهوم أنَّ أي خدمات غير مُسدَّدة حتى تاريخ الفسخ يجِب سدادُها بالكامل في غضون ١٠ أيام من تاريخ الفسخ.

في حال مُوافقَتِك على أنَّ ما ذُكِر أعلاه يُشير على النحو المُناسِب إلى تفهم شركة «س» للمسئوليات المُتبادَلة، يُرجى اعتماد هذه الاتفاقية وإعادة إرسالها إلى مكتبنا. مُرفَق نُسخة للاطلاع عليها.

نودُّ أن ننتهز هذه الفُرصة للإعراب عن تقديرنا لَمْنحنا فرصة خدمتكم.

المُخلِصون لكم،
توقيع: ———
آلان سومنولينت، شريك، شركة «ص»، مُحاسبون قانونيون.
اتَّفَق عليها وقبلها: ——— بتاريخ: ———
العميل، رئيس شركة «س».

(مُقتبَس من بيكر بشيءٍ من التعديل، ٢٠٠١: ١٨٦–١٨٩)

(٣-٢) شرح اتفاقية السعر الثابت

رون: دَعُونا نتفحَّص كلَّ قسمٍ من اتفاقية السعر الثابت ونشرح لماذا جرى تصميمها على النحو التي هي عليه.

الخدمات الاحترافية. إن الغرَض من اتفاقية السعر الثابت هو الاستفادة من اقتصاديات الحِزَم. فهي تُلبِّي احتياجات العميل بسهولةٍ فيما يتَّصِل بالامتثال الضريبي والقوائم المالية وما إلى ذلك. كما أنك تُريد الحصول على حاجة واحدةٍ على الأقل — مثل الخدمة الاستشارية أو خطة التَّرِكة — في الحزمة أيضًا. وهذا مُهمٌّ جدًّا بالنسبة للعملاء المُخضرَمين الذين ينتقلون من الحساب المُعتمِد على عدد الساعات إلى التسعير القيمي، وذلك من خلال التركيز على تعزيز القيمة في تصوُّر العميل. كما أنه يجعل المُقارَنات مع أسعار العام السابق أكثر صعوبة؛ نظرًا لأنك أجريْتَ عملية إعادة تجميع لأسعار وشروط خدماتك بالكامل.

تأكَّد من شرح جميع مسئوليات كلِّ طرف؛ على سبيل المثال، كشرط في مُراجعة القوائم المالية، تأكَّد أنَّ العميل مسئول عن إعداد الجداول الزمنية في تاريخ مُعيَّن. القاعدة العامَّة هي أنه كُلَّما كان العميل أقلَّ تمرُّسًا، تُوجَّب عليك تحديد المسئوليات المُتبادَلة على نحوٍ أكثر تحديدًا وتفصيلًا.

صُممت خدمة «الوصول غير المحدود لعام ٢٠٠٤» لتحطيم الحواجز بين معظم الشركات وعملائها. كم عدد المرات التي نظرتَ فيها إلى أحد العملاء وقلتَ شيئًا من قبيل «لماذا لم تتَّصِل بي قبل أن تفعل هذا؟ لو كُنَّا قد نظَّمناه بهذه الطريقة أو بتلك، لكان بإمكاننا توفير مبلغ كبير.» هذا أمر شائع جدًّا، وعندما سألْنا عملاء شركات الخدمات المهنية في المجالس الاستشارية للعملاء لماذا لم يتَّصِلوا بهم قبل إجراء بعض المُعاملات

المهمة، عادةً ما يَردُّون بإجاباتٍ من قبيل «كنت أعلم أنَّني سأُحاسب بالساعة ولا أحبُّ أن أدفع ١٠٠ دولار في مكالمة هاتفية.» قد لا يكون هذا هو الرد الأكثر عقلانية الآن؛ فربما كانت المائة دولار أحد أفضل الاستثمارات التي كان يمكن أن يقوم بها، ولكن لا يُمكنك أن تثِق دائمًا في أن العميل سيُفكِّر برُشدٍ وعقلانية. فالعواطف تتحكم، والقِلَّة القليلة جدًّا من الناس هم من يرغبون في مُحاسَبَتِهم على المكالمات الهاتفية.

عندما لا يتَّصل بك العملاء، ستخسَر أنت وهُم على السواء؛ لأنَّ المرحلة التي يُمكن للشركة خلالها إضافة أكبر قيمةٍ إلى المُعامَلة تكون «قبل» حدوثها وليس بعدها. إذا لم يتَّصل بك العميل حتى بعد ذلك، فيُمكنك التخفيف فقط من أيِّ أضرار. هذه ليست أعلى نقطة على مُنحنى القيمة. وقد صممت خدمة الوصول غير المحدود لتوفير حافزٍ للعُملاء للاتصال بك قبل فعل أيِّ شيء، وعلى وجه التحديد في الوقت الذي يُمكنك فيه إضافة أكبر قيمة.

نُسأل دائمًا ما إذا كان العملاء سيُسيئون استخدام هذا الميزة، والإجابة لا. تذكَّر أن اتفاقية السعر الثابت مُصمَّمة لأفضل عملائك، هؤلاء الذين يُمثِّلون طبقة الـ ٢٠ بالمائة العليا عادةً، ومن غَير المُحتمَل أن يسيئوا استغلال وقتك. ومع ذلك، إذا بالَغَ أحد العملاء في إجراء مُكالمات هاتفية واجتماعات، فسيكون لديك أساس لزيادة السعر الذي تحصل عليه شركتك في اتفاقية السعر الثابت. ففي النهاية، إذا كان العملاء يتَّصِلون بك بتلك الكثرة، فلا بد أنك تضيف بذلك قيمة أكبر مِمَّا كان مُتوقَّعًا في الأصل.

ولكن الحقيقة هي أن مُعظم المكالمات الهاتفية أو الاجتماعات التي يُجريها العميل من جانبه ستؤدي إلى قيام شركتك بمزيدٍ من العمل. وهنا يأتي دور أمر التغيير. كيف ترسُم خطًّا فاصلًا بين ما هو مُتضمَّن في خدمة الوصول غير المحدود وأمر التغيير؟ القاعدة العامَّة هي أنك إذا أنهيْتَ مكالمة هاتفية مع العميل أو أنهيتَ اجتماعًا معه ولم تكن مُضطرًّا للقيام بأي عملٍ إضافي — بدون بحث، ولا مزيد من التحليل، إلى غير ذلك — فإنَّ هذا مُتضمَّن في خدمة الوصول غير المحدود. أما إذا كان عليك القيام بشيء آخَر نتيجة للمكالمة الهاتفية أو الاجتماع، فسيكون لديك أمر تغيير، ويجب مناقشة ذلك «قبل» القيام بالعمل، كما ستحتاج إلى توقيع العميل ومُوافقته.

لاحظ أن خدمة الوصول غير المحدود ليست مجَّانية؛ بل مُجمَّعة مع الخدمات الأخرى. ولأنَّ العميل يدفع مُقابل ذلك، فالأرجح أنه يستخدمها، الأمر الذي سيُترجَم إلى حصَّة أعلى

في المحفظة؛ لأنَّ الشركة ستبيع المزيد من الخدمات. علاوةً على ذلك، لا يُوجد سوى سِعر واحد لمجموعة الخدمات بالكامل، بدلًا من التسعير على أساس كلِّ بندٍ أو خدمة وهو ما يُسهِّل على العميل تسوُّق كلِّ خدمة على حِدَة. وهذا من شأنه أن يُحوِّل بوصلة تركيزك من التفاوض على كلِّ خدمة للتفاوض على قيمة العرْض الإجمالي. ومن خلال تركيز العميل على إجمالي عرْض خدمتك، يُمكنك عندئذٍ الحصول على أسعار أعلى من أسعار البنود الفردية.

يُعدُّ تحديد السعر مُقدَّمًا أمرًا ضروريًّا إذا كُنتَ ترغب في الحصول على القيمة الكاملة لخدماتك. وفي الحقيقة، هذه هي الطريقة المعتمدة لتسعير كلِّ الأعمال الأخرى، وبما أنَّ المهنيِّين يخضعون لنفس قوانين الاقتصاد وعلم نفس السعر مِثل كل الأعمال الأخرى، فإنَّ عليهم أيضًا أن يَعرضوا سعرًا قبل بَدْء العمل. كم عدد الخدمات التي تشتريها — كمُستهلك — دون معرفة السعر مُقدَّمًا؟ عدد غير كبير. فكيف يُمكن للعميل إجراء مُقارنة القيمة مُقابل السعر دون معرفة السعر؟ لا تتعلَّق هذه المشكلة بالثِّقة، وإنما تتعلَّق بتسعير استراتيجي لخدماتك بما يتناسَبُ مع القيمة التي تُقدِّمها. هناك أيضًا أسباب نفسية للتسعير مُقدَّمًا.

وأهمُّ ما في الأمر هو الطرَفُ المُتحكِّم في السعر. ويُقصَد بالطرَف المُتحكِّم في السعر المُشتري أو البائع الذي يكون حسَّاسًا للسعر بدرجةٍ ما أو بأخرى في مرحلةٍ ما مِن المُعاملة. فيمتلك المِهني الحدَّ الأقصى من القُدرة على التَّحكُّم في السعر «قبل» تقديم الخدمة؛ لأنَّ هذا هو الوقت الذي يحتاج فيه العميل إليك أكثر من غيره. فدائمًا ما تكون الخدمة المطلوبة أكثر قيمة من الخدمة المُقدَّمة. هذه هي النقطة التي ستحصل عندها على أعلى سعر مقابل خدماتك. إن التساؤل عن أسباب معاناة المهنيُّين من عمليات شطب وتخفيض مُستحقات أكثر من عمليات التحصيل لهو مسألة مثيرة للاهتمام. وأحد الأسباب وراء ذلك أنهم يدفعون ثمن خدماتهم «بعد» إتمامها، عندما يكون العميل هو من يمتلك زمام التحكُّم في السعر. متى تُريد أن تكتشف أنك وعميلك لديكما تقييمات مختلفة إلى حدٍّ كبير لقيمة عملك، قبل أم بعد إبرام الاتفاقية معه؟ إذا علِمتَ ذلك قبل إبرام الاتفاقية معه، فعلى الأقل لديك الفرصة لتعديل مجموعة الخدمات أو تغيير شروط السداد أو الانسحاب من المُعاملة. أما الاكتشاف بعد التورُّط في المُعاملة، فهو من الأسباب المؤدية للتخفيضات والشَّطب والحسابات المُستحقَّة التي تجِد مشقَّة بالِغة في تحصيلها.

ثمة سبَبان فقط يدفعان العملاء لعدم دفع فاتورة: إما أنهم «غير قادرين» أو «غير راغِبين». إذا كانوا غير قادرين — ربما بسبب ركود اقتصادي، أو إفلاس، أو ببساطة ليس لديهم الموارد المالية — فيُحتَمَل أنَّ الشركة لم تختَرِ العميل مُسبقًا بدِقَّة كافية. ففي النهاية، من هو أفضل من المِهنيِّين لتحديد ما إذا كان العميل المُحتَمَل لديه القدرة على دفع ثمن خدماتك أم لا؟ أما إذا كان العميل غير راغب في دفع فاتورتك، فالأمر هنا يتعلق بعدم الوفاء بتوقُّعاته، ويتعيَّن على الشركة معرفة ما حدَثَ من خطأ. سوف تكتشِف هذه الأنواع من المُشكلات أسرَعَ عندما تُشارك في التسعير المُسبَق وتضع شروط السداد، فضلًا عن توفير ضَمان استرداد الأموال بنسبة ١٠٠٪؛ لأنَّ ذلك يُزوِّد العميل بحافزٍ للشكوى.

يعترِض العديد من المِهنيِّين مُتعلِّلين بأنهم لا يستطيعون أن يُحدِّدوا السعر مُقدَّمًا لأنهم لا يعرفون المُدَّة التي سيستغرقها مشروع مُعيَّن. لكن هذه نظرية ماركس لتقدير القيمة حسب العمل المبذول، والتي لا علاقة لها بالموضوع بالمرة. في حقيقة الأمر، لا يهتمُّ عملاؤك بالمُدَّة التي تستغرِقُها لإكمال مشروعٍ مُعيَّن. هم لا يسألون إلَّا عن الساعات لأنَّ المِهنيِّين يُحدِّدون الأسعار بناءً على عدد الساعات، وما يُحاولون حسابه هو السعر الإجمالي. إذا عرضت أسعارك — بدون ذِكرٍ للساعات — يُمكن للعميل التركيز على عرض القيمة، بدلًا من مُعدَّل الساعات المُتضخِّم الذي قد لا يَستوعِبُه العميل.

اسمحوا لي أن أكون شديدَ الصراحة في هذه الجُزئية: إذا كُنتَ لا تستطيع أن تعرض سعرًا مُسبقًا على العميل «قبل» بدء العمل، فأنت من الأساس لا تملك شركة لأداء ذلك العمل. أتمَسَّك بهذه الاتجاه في التفكير، على الرغم من أنَّ العديد من المِهنِيِّين الذين حدَّثتهم بشأنه يعترضون عليه. في الواقع، إن الأسعار تُحدَّد مُقدَّمًا، قبل اتِّخاذ أي قرار شراء. هل سترغب في السفر على مَتن طائرة من طائرات شركة طيران حاولَتْ مُحاسبتك بسِعر أربعة دولارات لكلِّ دقيقة؟ فَكِّر في خُبراء التأمين الذين يتعيَّن عليهم تحديد الأسعار فيما يتَّصِل بالتأمين ضِدَّ الزلازل والأعاصير والحرائق وأنواع التأمين الأخرى في عالم من عدم اليقين والمُخاطرة. إنهم لا يملكون رفاهية حساب تكاليفهم الداخلية بعد ذلك، وإضافتها إلى الحساب الإجمالي مع تحقيق ربح معقول وإرسال فاتورة للعميل. إنَّ السبب الذي جعل المِهنِيِّين يعتقدون أنهم لا يخضعون لهذه القوانين الاقتصادية نفسها قد أوقَعَني في حيرة. ولكنه يفسر سبب مُعاناتهم من عمليات شطب ومُغالطات أكثر من الشركات الأخرى. لا أحد يستطيع أن يُقنِعَني بأن تشغيل شركة خدمات مهنيَّة أكثر تعقيدًا من تسعير تأمين ضِدَّ الكوارث أو إدارة شركة طيران.

هذه نقطة مُهمَّة، أُريد أن أركِّز عليها من خلال مشاركة حوار أجريتُه مع ديفيد كوتل، وهو مُستشار معروف جيِّدًا لدى أكاديميات المُحاسِبين القانونيِّين، في ورشة عمل استضفتُها لصالح موقع Accountingweb.com:

كوتل: ماذا عن المشروع البحثي لعميلٍ طويل الأجل يثق بك؟ لا دليل لديك على ما ستجده أو المُدَّة التي سيستغرِقُها، ولكن العميل يرغب في دفع سعر الساعة الخاص بك ما دمتَ ترى أنَّ السعر مُناسب. فما الخطأ في إعداد الفواتير بالساعة في هذه الحالة؟

رون: ديفيد، إن الفواتير المُعدَّة بالساعة ليست مُناسبة تمامًا، ولا علاقة بين الوقت والسعر ببساطة. وتصديق ذلك يعني الوقوع فريسةً لنظرية كارل ماركس عن قيمة العمل.

كوتل: في الحالة التي اقترحتُها، يبدو الأمر عادلًا لكِلا الطرفَين.

رون: لا، ما هو عادل لكِلا الطرَفين هو السعر المُتَّفَق عليه مُقدَّمًا.

كوتل: لا يُريد أي عميل تحرير الفواتير بالساعة؛ يكرهون ذلك.

رون: لكن ليس لديَّ أي فكرة عن كم البحث الذي سأقوم به.

إن هذا الخلْط بين الثقة والتسعير يأتي دائمًا كاعتراضٍ أساسي على التسعير مُقدَّمًا. فمجرد ثقة العميل بك لا ينفي ضرورة التسعير مُقدَّمًا. وكما أشرتُ من قبل، فأنا آمَنُ على حياتي مع شركة «يونايتد إيرلاينز»، إلَّا أنها تُوفِّر لي سعرًا مُقدَّمًا، «قبل» أن أقوم بالرحلة. ليس بالضرورة أن يرتبط التسعير والثقة بعضهما ببعض؛ بل سأذهب إلى أنك تُولِّد مستوًى أعلى من الثقة من خلال التسعير مُقدَّمًا؛ لأنَّ ذلك سيُجنِّب العملاء المُفاجأة بفاتورة غير مُتوقَّعة وليسوا مستعدين لها. إذا كُنتَ تُصِرُّ على التسعير بالساعة، فبعد اكتمال العمل لن تستطيع أبدًا تسعير قيمة خدماتك. هذا هو تحديدًا الرابط الذي يَجِب كسْره. تذكَّر أنَّ السِّعر يُحدِّد التكلفة، وليس العكس. فأنت تحتاج إلى تحديد السِّعر وتحديد ما إذا كانت التكاليف اللازمة لإكماله ستُؤدي إلى تحقيق ربحٍ مُناسب للشركة أم لا.

بطبيعة الحال، ستكون هناك مشروعات لا يتمُّ تحديد معالم نِطاقها على نحوٍ جيد، ولكن هذا لا ينفي الحاجة إلى تحديد سعر مُقدَّمًا. غير أن الأمر يتطلَّب أن يُصاغ النطاق بعناية فائقة (ربما يُمكنك تقسيم المشروع إلى مراحل مُختلفة.) وتعيين المعالم لتحديد متى تنتهي مرحلة وتبدأ الأخرى. هذا النهج مُفيد في تخطيط التَّرِكة المُعقَّد على سبيل المثال؛ حيث ستفرِض الشركة حدًّا أدنى للسعر لتقييم الاحتياجات؛ وبمُجرَّد تحديد

احتياجات العميل ورغباته، يُمكن تحديد المرحلة الثانية من المشروع وتسعيرها وفقًا لذلك. يُمكن التعامُل مع الدعاوى القضائية بالطريقة نفسها للمُحامين، من خلال تقديم سِعرٍ لمُختلف المراحل مِثل الكشف عن الأدلة، والوثائق، وما إلى ذلك.

خدمات غير مُتوقَّعة. هذا هو بند أمر التغيير، وهو طريقة تنقل بها لعُملائك أنَّ شركتك تَستخدِم أوامر التغيير للخدمات الإضافية التي تنشأ خلال السنة، أو لتغييرات النطاق على الخدمات المُضمَّنة بالفعل في اتفاقية السعر الثابت. يُعدُّ هذا البند ضروريًّا لإدارة توقُّعات عميلك وجعل سياسات التسعير الخاصة بك شفَّافة. ليكن المبدأ الذي تعيش به في ظلِّ ثقافة التسعير على أساس القيمة، هو البعد عن المُفاجآت. لن يُصدَم العملاء أبدًا بفاتورة أو سعر؛ لأنهم سيكونون قد وافقوا عليه «قبل» بدء العمل.

تُعتَبر أوامر التغيير مُفيدةً أيضًا؛ لأنَّ مُعظمها سيتعامل مع «رغبات» العملاء وليس فقط «احتياجاتهم». فسيتمُّ التعامُل مع مُعظم احتياجات العملاء في اتفاقية السعر الثابت؛ ومِن ثَمَّ عندما تكون هناك حاجة إلى خدمات إضافية، فالأرجَحُ أنها ستتعلَّق برغبات العُملاء مثل الاندماج والاستحواذ والخدمات الاستشارية، وتخطيط التَّرِكات وما إلى ذلك. وسنقدم مثالًا لأمرٍ من أوامر التغيير لاحقًا في هذ الفصل.

ضمان الخدمة والسعر. أوضَحْنا مَزايا ضمان الخدمة في الفصل الثامن؛ ومن أجل استعراضه بإيجاز، فإنَّ ضمان الخدمة سيُمكِّن شركتك من طلب أسعار مُتميِّزة على غرار شركتي «فيدكس» و«نوردستروم». وبوضع اللَّمْسة النهائية عند السَّداد النهائي لاتفاقية السعر الثابت، يُفترَض أن يكون العميل راضيًا. وعادة، في حالة عدم رضا العميل، ستكتشِف هذا قبل تاريخ استحقاق الدفعة النهائية.

الشطر الأخير من البند هو ضمان السعر، الذي يُجبِر الشركة على تسعير كلِّ شيء مُقدَّمًا في المرحلة التي تمتلك فيها زمام التحكُّم. وهذا أمر ضروري لخلق ثقافة اللامُفاجآت في شركتك. حرفيًّا لا يُؤدَّى أي عمل إلَّا بإذنٍ من جانب العميل ولا تُوجَد استثناءات. خلافًا لذلك، فأنت تُخاطر بهدْر موارد الشركة على العملاء الذين قد يكونون غير قادِرين على دفع السعر الذي تطلبه؛ أو بالأحرى غير راغبين في ذلك. تُرسِل هذه الفقرة أيضًا رسالة إلى أعضاء الفريق والعملاء على حدٍّ سواء بأنَّ شركتك تأخُذ سياسات التسعير الخاصَّة بها على مَحمَل الجد وأن الأسعار قد وضعت عن قصد.

يشعُر المِهنيُّون بعدم الارتياح من مُناقشة العملاء في موضوع التسعير مُقدَّمًا، لكن العملاء يشعرون بأنه من الأفضل معرفة السعر مُقدَّمًا، حتى لو كان ذلك فقط في المرحلة الأولى من المشروع. بالتأكيد ستخوض مناقشة حول السعر مع عميلك. السؤال هو متى ستحدُث تلك المناقشة؟ قبل أم بعد انتهاء الخدمة؟ إنَّ خوضك إياها قبل أن تؤدي الخدمة يضمَنُ لك استمرارك في التحكُّم في المَوقف، وهو أمرٌ ضروري لطلَب أسعار مُمتازة.

شروط السداد. الشروط هي السعر، ويجب أن يجري التفاوض عليها قبل أداء أي عمل، بالطريقة نفسها التي تحدُث في التسعير الإجمالي لاتفاقية السِّعر الثابت (أو أمر التغيير). يُظهِر مثال اتفاقية السعر الثابت الدفعات الشهرية، ولكن يُمكن الدفع كلَّ أسبوعَين أو كلَّ رُبع سنة أو كلَّ نِصف سنة، وهكذا. اجعَل العميل يُشارك في توقيت الشروط، بحيث يتوافَق الدفع زمنيًّا مع التدفُّق النقدي الدوري لنشاطه التجاري، طالما تم سداد المستحقات المتضمنة في اتفاقية السِّعر الثابت بحلول نهاية مُدَّتها (والتي عادة ما تكون عامًا واحدًا، ولكن يُمكن أن تكون أطول). عليك أيضًا أن تطلُب من جميع العملاء الجُدُد الحصول على دفعةٍ مُقدَّمًا من أجل التأكُّد من مدى جِدِّيتهم في علاقة العمل. فإذا لم يكن العميل مُستعدًّا لدفع جُزء من السِّعر مُقدَّمًا، فلماذا تعتقد أنه سيدفع لك بالكامل عندما تنتهي من إنجاز العمل المُتَّفق عليه؟ تعمل الدفعة التي يُسدِّدها العميل مُقدَّمًا على توطيد العلاقة وتُثبت أنَّ العميل جادٌّ في التعامُل معك.

كما أنَّ تحديد شروط السداد له جانبٌ إيجابيٌّ آخَر؛ إذ ستُصبِح جُزءًا من تفاوضك بشأن السِّعر. تقوم مُؤسسات مِثل شركة «جنرال موتورز أكسيبتانس كوربوريشن» و«جنرال إلكتريك كريديت» بجني المزيد من الأموال جرَّاء تمويل ما يَصنعونه أكثر من الأموال التي يَجنونها من بيعه. وربما يُوضِّح هذا الاستطراد التاريخي أهمية شروط السداد، خاصةً بالنسبة إلى العميل. على الرغم من وجهة النظر القائلة إن الائتمان الاستهلاكي هو ظاهرة حديثة، فقد كان موجودًا على مدى المائتي عام الماضية. وكما أشار ليندول كالدر في كتابه «تمويل الحلم الأمريكي: التاريخ الثقافي للائتمان الاستهلاكي»، اشتُهِر متجر «كاوبرثوايت آند صنز»، في الولايات المتحدة، بأنه أول مَتجرٍ لبيع الأثاث بالتجزئة في نيويورك؛ حيث كان يبيع الأثاث بنظام التقسيط في عام ١٨١٢؛ وفي الخمسينيات من القرن التاسع عشر، أدخل بائعو ماكينات الخياطة ما عُرَف حينذاك باسم «الشراء بنظام التقسيط». وبسبب نجاح هذا النظام، بدأ بيع السلع الباهظة الثمن

الأخرى مثل آلات البيانو، وآلات الأورجن الموسيقية، وإصدارات الموسوعة البريطانية، بنظام التقسيط.

غير أن الفضل يرجع إلى مجال بيع السيارات في التوسُّع الحقيقي في نظام البيع بالأقساط. فبحلول عام ١٩٢٤، اشتُريت ما يقرُب من ثلاث سيارات من أصل كلٍّ أربع سيارات بنظام التقسيط، مِمَّا أدَّى إلى إدرار ما يقرُب من ٦٧٠ مليون دولار من دفعات التقسيط. من المُتعارَف عليه أن السوق العام للسيارات بدأ عندما طرح هنري فورد الطراز الأول للسيارة «تي». في الواقع، عندما بدأ التجار يعرِضون خيارات التقسيط على العُملاء، أتاح ذلك لهم شراء السيارات التي لا يَستطيعون سداد ثمنها نقدًا. ولم ينهزِم هنري فورد أمام شركة «جنرال موتورز»؛ لأنه ببساطةٍ قدَّم فقط طراز السيارة «تي» باللَّون الأسود. اتبع هنري فورد مسلكًا مُتشدِّدًا ولم يوافِق على نظام الشراء بالتقسيط (وكان يعتقِد أيضًا أنَّ البلاد لن تكون قادرة على العمل دون حظْر الخمور). وأمام إصراره على بيع سياراته في العشرينيات من القرن العشرين نقدًا، خسِر حصَّته في السوق لصالح شركة «جنرال موتورز»، التي أنشأت شركة «جنرال موتورز أكسيبتانس كوربوريشن» في مارس ١٩١٩. اشترطت مُعظم الأقساط سداد ثُلث المبلغ مُقدَّمًا، وتقسيط الباقي على فترة تتراوَح بين ٦ أشهر و١٢ شهرًا. ويعود السبب في تقصير الأجل إلى فواتير الإصلاح الباهظة التي تحدُث عادة بعد السنة الأولى من امتلاك سيارة. وبحلول عام ١٩٢٦، قدَّم ما يتراوَح بين ١٦٠٠ و١٧٠٠ شركة تمويل قروضًا بقيمة أربعة مليارات دولار من أجل شراء السيارات. واستسلمت شركة «فورد» أخيرًا وأنشأت شركة «يونيفيرسال كريديت كوربوريشن» في عام ١٩٢٨، بعد تقديم نموذج السيارة طراز «أيه» بوقتٍ قصير. ولسوء الحظ، كانت هذه الاستراتيجية قد اعتُمِدت بعد فوَات الأوان؛ إذ كانت شركة «جنرال موتورز» قد استحوذت على حِصَّة مُهيمِنة في الصناعة لم تتمكن فورد من استردادها.

لا تُكرِّر خطأ شركة «فورد». اجعل شروط السداد جُزءًا من التفاوض المُسبَق مع عملائك، واحصل على تَعهُّدهم بالالتزام بها. فهذا سيُجنِّب شركتك العمل كمُؤسَّسة تمويل بدون فوائد لعملائها.

مُراجَعات لاتفاقية السعر الثابت. هذا بند يسري مفعوله بالنسبة لكلٍّ من العُملاء القُدامى الذين تُعاملهم بنظام اتفاقية السعر الثابت للمرة الأولى وللعُملاء الجُدد الذين

قد لا يكون لدَيهم فهمٌ كامل لطبيعة ونطاق عملهم. إن الاتفاق على الاجتماع أسبوعيًّا أو شهريًّا، أو على أيِّ أساسٍ دوري آخر يضمَن أنك سيكون لدَيك فَهم لتوقُّعات عميلك وأنَّ المشكلات التي تنشأ ستُعالَج على الفور. لا تؤدي هذه الفقرة إلى تقليل مخاطر العميل فحسب، بل إنها تُقلِّل من مخاطر الشركة أيضًا، نظرًا لأنك ستحظى دائمًا بفرصة لتعديل السعر أو الشروط أو إطار اتفاقية السعر الثابت. يُعدُّ خفض مخاطر العميل عنصرًا أساسيًّا في التغلُّب على «مشاعر» التسعير الثلاثة التي سنُسلِّط الضوء عليها بعد قليل.

بند فسخ التعاقُد. إنَّ اتفاقية السعر الثابت هي اتفاقية بالتراضي بين الطرفين، بمعنى أنه يمكن لأيِّ طرفٍ إنهاؤها في أي وقتٍ ولأي سبب (وفقًا للمسئوليَّات المِهنيَّة وقوانين الولاية، بالطبع). وهذه طريقة أخرى لتقليل مخاطر العميل والشركة في التعامُل.

ونظرًا لأنك تُقدِّم سعرًا شاملًا للخدمات كَكُل، فإنه في حالة فسخ أي طرف التعاقد قبل تاريخ إتمام اتفاقية السعر الثابت، فإنَّ أحدَ الطرَفَين سيدين للطرف الآخر بمبلغ مِن المال، وسيتوجَّب عليك التفاهُم حول هذا الأمر مع العميل. ومع ذلك، لا تدَع الأشياء التافِهة تُؤثِّر على الأشياء المُهمَّة. فلا تُحاسب العميل على كلِّ بندٍ مُنفصِلًا عن البنود الأخرى خَوفًا من فسْخ التعاقُد. فقد صُمِّمت اتفاقية السعر الثابت لعملائك من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال؛ أي أولئك الذين يتصدَّرون نِسبة العشرين بالمائة، وهؤلاء بالتحديد هُم العملاء الأقل عُرضةً للانشقاق عنك.

مسائل أخرى تتعلَّق باتفاقية السِّعر الثابت. لاحظ كيف أنَّ اتفاقية السعر الثابت هي وثيقةٌ بسيطة إلى حدٍّ ما، ولكنها تحتوي على بعض الأفكار الجِذرية نِسبيًّا. فأنت تُقدِّم سعرًا ثابتًا لمجموعةٍ من الخدمات، وليس تسعيرًا لكلِّ بندٍ بمعزِلٍ عن البنود الأخرى. وتُعدُّ طريقة الحزم فكرةً ممتازة لجذب العملاء، ليس فقط للتركيز على مُجمَل عرض خدماتك، بل لحَثِّهم على الاعتراف بقيمة خدماتك. تأمَّل بطاقات ائتمان «أمريكان أكسبريس» الخضراء والذهبية والبلاتينية والسوداء (حاليًّا). إذا كُنتَ عضوًا من أعضاء البطاقة الذهبية في الوقت الحالي ولكنك ترغَبُ في الحصول على بعض مزايا البطاقة البلاتينية، فعليك تسديد الثمن بالكامل؛ فلن تقوم «أمريكان إكسبريس» بفصْل الخدمات التي تُريدها من المستوى البلاتيني فقط عن باقي الخدمات.

من خلال وضْع حدٍّ أدنى للسعر في شركتك للحصول على حزمة أساسية من الخدمات مثل إعداد الكشوفات الضريبية والتخطيط والوصول غير المحدود، فإنك تقوم بتوصيل

قيمة خدماتك من حيث مُجمَل العرض الذي تُقدِّمه إلى العميل، وهي طريقة فعَّالة للغاية للحدِّ من الاعتراض على السعر. وقد استخدَمَت العديد من الشركات استراتيجية البطاقات الخضراء والذهبية والبلاتينية والسوداء — والتي تختلف أسماؤها باختلاف المجال بالطبع — كطريقة لترقية العميل إلى أعلى مُنحنى القيمة. هذه هي الاستراتيجية نفسها المُستخدَمة لتقديم الشراب الصغير أو المتوسط أو الكبير، أو تصنيفات كتالوج «سيرز» القديم الذي يشمل الجيد والمُفضَّل والأفضل. إذا كان فرق السعر بين الفئتين «أ» و«ب» أكبر من الفرق بين الفئتين «ب» و«ج»، فسيكون لديك احتمال أكبر لترقية العميل. ومن خلال تحديد سعر أدنى للضروريات الأساسية، ستتمكن أيضًا من الحصول على سعرٍ أعلى من الخدمات عند الطرف الأدنى لمُنحنى القيمة.

على سبيل المثال، لدى شركة المحاسبة القانونية التي أعمل كمستشارٍ لها حدٌّ أدنى قدره ١٠٠٠ دولار لعمل الإقرارات الضريبية الشخصية. في مقابل هذا السعر، يحصل العملاء على خدمة إعداد إقراراتهم الضريبية والوصول غير المحدود. وفي مُقابل ١٥٠٠ دولار، يحصل العميل على خدمات التخطيط الضريبي، وفي مُقابل ١٨٠٠ دولار، تُقدِّم الشركة من ينوب عن العميل في حالة التدقيق المُحاسَبي من جانب دائرة الإيرادات الداخلية. ليس من الضروري — ولا المرغوب فيه — تحديد أسعار قياسية للمُستويات التي تتجاوز الحدَّ الأدنى؛ لأنَّ ذلك يعتمد على الظروف الفردية لكلِّ عميل. والهدَف من ذلك هو تقديم مجموعةٍ من الخدمات للعملاء والسَّماح لهم باختيار الاستثمار الذي يُناسِبهم. وكما يعلم مُعظم المُشتغلين بالتسويق، فإن غالبية العُمَلاء يختارون من الخيارَين «ب» و«ج»؛ نظرًا لأنَّ عددًا قليلًا جدًّا من العملاء يَعتبرون شراء أرخص العروض أمرًا مَرغوبًا فيه.

وعلى ذكر شركة «أمريكان أكسبريس»، لاحظ كيف تعرض الشركة أربعة مُستويات من بطاقات الائتمان. لقد عَلِمت الشركة أنَّ ثمة شريحةً من العملاء تتجاوز مستوى البطاقة البلاتينية ولديهم الاستعداد (والمَقدِرة بالتأكيد) للدَّفْع مُقابل مستوًى أعلى من الخِدمة؛ لذا صمَّمت البطاقة السوداء للعملاء الذين يُريدون خدمةً حسب الطلَب دون توقُّف على مدى السنة. هذا المستوى يُشترَك فيه عن طريق الدَّعوة فقط، وقد دفع جميع المَدعوِّين — حتى كتابة هذه السطور — ٢٠٠٠ دولار سنويًّا مُقابل العضوية (التي بدأت بمبلغ ١٠٠٠ دولار). هذه بطاقة ائتمان، وكم عدد الطلبات التي تتلقَّاها بريديًّا في المتوسط أسبوعيًّا للحصول على بطاقة ائتمان مَجَّانية؟ لقد علَّمَتْنا «أمريكان أكسبريس» من جديدٍ أنه يُمكن تمييز حتى بطاقات ائتمانك عن بطاقات مُنافِسيك، إذا كان عرْض القيمة يُراعي احتياجات العميل. فلن يكون اهتمام الناس بالسِّعر قدْر اهتمامِهم بالقيمة.

إنَّ مُعظم اتفاقيات السعر الثابت — على الأقل في شركات المُحاسبة — تُوقَّع لمدَّة عام، وعادةً ما يجري التفاوض بشأنها في نهاية السنة الميلادية (أو السنة المالية) فيما يتعلق بخدمات السَّنة التالية. يجب عليك مُقابلة العميل ومُناقشة كيفية صياغة اتفاقية السعر الثابت معه؛ لا تتعامل مع الاتفاقيات بمعزِلٍ عن السياق، ولا تَعتبِرها طلبًا لعروض. أنت ترغب في أن تحظى بالتزام العميل حيال العلاقة بينكما وتصميم الخدمات ونِطاقها وسِعرها. لا تشعر كما لو كان يتعيَّن عليك إنجاز هذا في اجتماع واحد؛ فقد يتطلَّب الأمر اجتماعَين أو ثلاثة، وهو أمر جيِّد نظرًا لعدَم وجود مُبرِّر للالتقاء بالعميل أفضل من مُناقشة القيمة التي تُضيفها إلى حياته.

لا تستهدف اتفاقية السِّعر الثابت جميع عُملائك، ولكنَّها تختصُّ فقط بأولئك الذين يَطلُبون منك أكثر من مُجرَّد تقديم الخدمات الأساسية لهم. قد يكون لديك ما بين ٢٠ و٤٠ بالمائة فقط من عملائك هم من يتعامَلون معك بموجب اتفاقية السعر الثابت، وإن كان هؤلاء هم من سيُشكِّلون أغلب أرباحك. أما بالنسبة إلى هؤلاء العملاء الذين لا يخضعون لاتفاقية السعر الثابت، فما زلت بحاجة إلى تحديد أسعار ثابتة مُقدَّمًا معهم، وتقديم ضَمانَي الخدمة والسعر، كما يُمكنك تَضمين هذين الضَّمانَين في خطاب تَعاقُد شركتك القياسي.

«ليس» الهدَف من اتفاقية السعر الثابت أن تَحلَّ محلَّ خطاب التعاقُد القياسي لشركتك. فستظلُّ بحاجةٍ إلى هذا الخطاب وفقَ مُتطلَّبات شركة التأمين أو أخلاقيات المِهنة. ومع ذلك، حيثما يُناقِش خطاب التعاقُد السعر، كلُّ ما عليك أنْ تعود ببساطةٍ إلى اتفاقية السعر الثابت، المُؤرَّخة بتاريخ كذا؛ أو في حالة العميل الذي لا يتعامَلُ بموجب اتفاقية السعر الثابت، أضِف السعر (والشروط والأحكام).

وكما ذكرنا من قبل، فإنَّ مُعظم اتفاقيات السعر الثابت تُوقَّع لمُدَّة عام واحد، على الرغم من أنَّنا رأيْنا اتفاقيات سعر ثابت مُتعددة السنوات تستخدمها بعض شركات المُحاسبة. وهذه طريقة فعَّالة لزيادة تكاليف تحوُّل العملاء، ومِن ثَمَّ زيادة ولائهم. ومع ذلك، فإنَّ فترة عامٍ واحد هي الأكثر شُيوعًا. كذلك بدأْنا نرى ما يُسمَّى اتفاقيات السعر الثابت الدائمة؛ حيث تُغطي شركة المُحاسبة القانونية مُتطلَّبات الامتثال اللازمة والاحتياجات الأخرى للعميل على أساس سِعرٍ ثابت وعلى الدوام. هذه طريقة فعَّالة لتلبية مُعظَم احتياجات العملاء؛ ثُمَّ في اجتماع اتفاقية السعر الثابت، ركِّز على «رغبات» العميل، والتي عادةً ما تكون أقلَّ حساسية للسعر. كما أنَّ لها ميزة إضافية تتمثَّل في استبعاد

الخدمات الأساسية من مُفاوضات التسعير السَّنوية بحيث يكون على العميل التركيز فقط على القيمة الإضافية التي تُقدِّمها.

وأخيرًا، فإنَّ الهدف من اتفاقية السعر الثابت هو التغلُّب على مشاعر التسعير الثلاثة التي قد تظهر لدى أي عميل في مرحلةٍ ما من المُعاملة:

- الاعتراض على السعر.
- القلق من السعر.
- الامتناع عن الدفع.

يُطلَق على الاعتراض على السعر أيضًا مُصطلح «صدمة زيادة السعر». يحدُث هذا، على سبيل المثال، عندما تدخُل إلى وكيلٍ لبيع السيارات وتُلاحظ أن سعر البيع بالتجزئة أعلى مِمَّا دفعْتَه في آخِر مرَّة اشتريتَ سيارة. عادةً ما تكون الاستجابة انفعالية؛ لأنك إذا حسبتَ السعر الحقيقي (المُعدَّل بسبب التضخم) للسيارة، فقد يكون السِّعر نفسه الذي دفعته من قبل تقريبًا، أو حتى أقلَّ إذا كنتَ ستأخُذ بعَين الاعتبار الجَودة وميزات الطراز الجديد. وعلى أي حال، فإنَّ صدمة زيادة السعر أقربُ للعاطفية منها للعقلانية، وإذا كنتَ تُريد أن تحصل على أسعار تتناسَب مع القيمة، فعليك أن تتعلَّم التغلُّب على هذه المشكلة. وعادة ما يمكن التغلُّب عليها من خلال شرح — أو إعادة تأكيد — القيمة التي سيحصُل عليها العميل. ربما لم تقُم بالجهد المُناسِب لشرح قيمة الخدمة له؛ فالعميل لا يتحدَّى سِعرك بقدْر ما يُشكِّك في القيمة التي ستُقدِّمها له.

لا تدَعْ صدمة زيادة السعر تمنعك من الإفصاح عن السِّعر الذي تعتقِد أنه قائم على القيمة. إذا لم تُواجِه أيَّ صدمة زيادة سعر، فإنَّ ذلك يعني أن أسعارك مُنخفِضة للغاية. في الواقع، نرى أنه من الأفضل «تشجيعك» على إحداث صدمة زيادة السعر؛ إذ يُمكِّنك ذلك من تحديد نقاط التسعير الخاصَّة بالعميل — ومُحرِّكات القيمة الحقيقية — في أسرع وقت. وإذا لم يستطع العميل تجاوز صدمة زيادة التسعير، فهذا مُؤشِّر رائع على أنه ليس العميل المُناسِب لشركتك. ستُقلِّل اتفاقية السِّعر الثابت من الاعتراض على الأسعار إلى حدٍّ ما من خلال تجميع خدماتك في صورة باقات، وتقديم ضمانات الخدمة والسعر، وشروط السداد، وشروط التعديل والفسخ، ولكن المهمَّة تقَع على عاتق المِهَني في المقام الأول للتغلُّب على الاعتراض على السعر من خلال استخدام مهاراته التفاوضيَّة.

يُعرَف القلق من السعر أيضًا باسم «ندَم المُشتري». في أي وقتٍ يُجري فيه العملاء عملية شراء كبيرة نِسبيًّا، سوف يَمرُّون بمرحلة تشكيك في قرارِهم. هذا أمر طبيعي، ويجب أن تتوقَّع من العميل في بعض الأحيان أن يُشكِّك في اتفاقية السِّعر الثابت في وقتٍ لاحِق بعد التفويض. وقد صُمِّمت اتفاقية السعر الثابت للتَّخفيف من ندَم المُشتري عن طريق اشتمالها على ضمان الخدمة وشروط التعديل/الفسخ. كما أنَّ البقاء في تواصُلٍ مُستمرٍّ مع عملاء اتفاقية السِّعر الثابت وتجاوز توقُّعاتهم بمنزلة طريقةٍ أخرى لطمأنَتِهم بأنهم اتَّخذوا القرار المُناسب بالتعامُل مع شركتك.

أما الامتناع عن السداد، فهو ببساطة عدَم رغبة العميل في تحرير الشيك من أجل الدفع. ومن خلال جعْل شروط السداد جُزءًا واضِحًا من تفاوض اتفاقية السعر الثابت، سيزول هذ الشعور. فنظرًا لأنَّ عملاء اتفاقية السعر الثابت هُم عادةً من الدَّرَجة الأولى ودرَجة رجال الأعمال — ولديهم السِّمات التي تَثِق بها — فإنَّ مُعظمهم سوف يتصرَّف وفقًا للاتفاقيات التي يُوقِّعونها. وقد أنشأت العديد من الشركات عمليات تحويل الأموال الإلكترونية أو عمليات التفويض التلقائي لاستخدام بطاقات الائتمان بهدَف تأمين المدفوعات وفقًا لشروط اتفاقية السِّعر الثابت. وقد أفادت بعض شركات الطيران أنها تحصل على مدفوعاتها كاملةً من بعض عُملاء اتفاقيَّات السعر الثابت الذين يكسبون النقاط المحسوبة بالأميال المُتراكمة (وهي طريقة رائعة لتعزيز رأس المال الهَيكلي لدى شركات الطيران).

في الواقع، مُعظم الشركات التي تَستخدِم اتفاقيات السعر الثابت لا تُرسِل حتى الفواتير إلى هؤلاء العُملاء. وما الدَّاعي؟ فهم يعرفون، كما تعرفون، ما يجب فعله بالضبط، وما هي شروط السداد، وما هو السِّعر، فلماذا تُرسِل فاتورة دورية؟ فكِّر في مِقدار الوقت الذي ستُوفِّره من خلال عدَم إعداد ومُراجعة الفواتير، والوقت الذي يُمكن أن تقضيه في تقوية علاقاتك مع العملاء وزيادة حصَّتك من مَحافظهم.

نعرف أيضًا شركات تتَّبِع طريقةً «عكسية» في تعامُلاتها؛ بمعنى أنهم يتسلمون المبلغ كاملًا قبل تنفيذ أيِّ عمل. ويحدُث هذا على وجه الخصوص في المُمارسات الضريبية. أُشير دائمًا في نَدواتي التي أعقِدُها إلى أنَّ شركة «يونايتد إيرلاينز» حاليًّا قد تسلَّمت عدَّة آلاف من الدولارات من أموالي من أجل رحلاتي المستقبلية. وليس هناك إلَّا طريقتان ستحصل شركتك من خلالهما على أتعابها قبْل أن تقوم بأي عمل: عليها تحديد السعر

مُقدَّمًا، وعليها أن تُطالِب بالسداد. تقوم العديد من الشركات بذلك عندما تُرسل مُفكِّرة الضرائب السنوية، وخطاب التعاقد، وخطابًا تعريفيًّا يُوضِّح السعر (الذي نُوقِش سابقًا)، وسند التفويض الائتماني. عند إعادة إرسال المُفكِّرة، فإنها تتضمَّن الأتعاب بالكامل. فكِّر في الفواتير، والتحصيل، والفوائد على حسابات التمويل المُستحقَّة، وتكاليف تخفيض وشطب المُستحقَّات التي ستتجنَّبُها عن طريق استخدام هذه الطريقة. إنها نتيجة جيدة أُخرى للتسعير المُسبَق.

أخيرًا، الكلمات التي تنطِقُها عند استخدام اتفاقيات السِّعر الثابت وأوامر التغيير مُهمَّة جدًّا. فالكلمات تنقل الصور، ويجدُر بك تجنُّب الكلمات التي تستحضر الرَّوابط السلبية في أذهان العُملاء. هذا هو السبب في أنَّنا لا نستخدم مُصطلح «إعداد الفواتير». فما من أحدٍ يُحِبُّ دفع الفواتير، كما ترتبط كلمة «رسوم» بدفع ضريبة حكومية أو ضمان أو أي نوع آخَر من الرسوم الإضافية، ودلالتها سلبية للغاية. أما «السعر»، على العكس من ذلك، فهي كلمة غير مُؤذِية، وتُشعِر المُستهلكين بالاطمئنان. كما أنها لا تستجلب أي ارتباطاتٍ ذهنية سلبية.

عندما تكون جاهزًا لتوقيع العميل على اتفاقية السعر الثابت، قُل، «اعتماد الاتفاقية»، بدلًا من «توقيع العقد»؛ إذ إنَّ توقيع العقود رُبما يُثير التفكير في المحاكم، والمُحامين، والنِّزاعات، وما إلى ذلك. كما أنَّنا نُفضِّل كلمة «عميل» على «زبون» لأنَّ دولة الرفاهية تستخدم مصطلح «زبائن»، وهو ما لا يعكس العلاقة التي يرغب المِهنيُّون في إقامتها مع الأشخاص الذين يُفضِّلون تأدية الخدمة لهم.

(٣-٣) أوامر التغيير

تخيَّل أنك تقوم بالاستعانة بمُقاول لبناء غرفة ألعاب في منزلك. بعد أن يتجوَّل في المنزل ويأخذ القياسات ويضع خُططًا أوَّلية للعمل، من المُحتَمَل أنك في مرحلةٍ ما ستسأل السؤال الذي يسأله كلُّ عميل: «كم سيتكلَّف الأمر؟» إذا لم يستطع المُقاوِل أن يُحدِّد لك سعرًا مُقدَّمًا، وبدلًا من ذلك قال: «حسنًا، لست مُتأكِّدًا، لكنَّني سأحرِص بشدَّة على الوقت وتكلفة المواد، وسأُرسل لك الفواتير حالَما أنتهي.» تَخميني هو أنك سترغَبُ في البحث عن مُقاولٍ آخَر يُحدِّد لك سعرًا ثابتًا لهذه المهمَّة وتتعاقَدُ معه.

افترِضْ بعد ذلك، أنه في اليوم الأول الذي يبدأ فيه طاقم عمل المُقاول التنفيذ، وبينما يُحطِّم أحدَ جُدرانك، إذ بهم يكتشفون تسوُّس الخشب والنمل الأبيض. سيتوقَّفون فَورًا عن العمل، وسيُعلمونك بالمُشكلة، ويُخبرونك بالسعر الذي يتكلَّفُه إصلاحُه، ويُترَك لك اختيار كيفية التعامُل مع المشكلة. هذا هو ما يَفصِل بين المُقاول (أو ميكانيكي السيارات) عن المِهَني. فعلى النقيض من ذلك، كان المِهنيُّون سيُواصلون العمل ويُصلحون المشكلة، بدون أي تدخُّل أو تخويل منك، مُسجِّلين الوقت الذي يَستغرقونه في الحل، ويُرسلون لك الفاتورة ببساطة عند اكتمال العمل. في هذه اللحظة، لن تكون أنت المُتحكِّم في السعر وستكون عُرضةً لخطر تخفيض المبلغ، أو في بعض الأحيان شطبه تمامًا. هذه ليست طريقة فعَّالة لبيع خدمات شركتك.

لاحظ أنك تتوقَّع من المقاول أن يُحدِّد لك سِعرًا قبل أن يبدأ العمل، حتى مع عِلمك المُسبَق أنَّ هناك العديد من المُشكلات التي قد تطرأ على العمل، وهذا قد يُؤدي إلى تجاوز المهمَّة التقديرية الأصلية، وهو ما نُطلِق عليه «اتِّساع نطاق المشروع». إنَّ عدَم معرفتك بالمشكلات التي قد تطرأ عند الانخراط في العمل مع عميلٍ مُعيَّن لا يَعني أنك مُتحرِّر من الالتزام بتحديد سِعر للمعايير التي تعرفها. بل يعني ببساطةٍ أنك يَجِب أن تُحدِّد إطار العمل وأن تكون جادًّا في إصدار أوامر التغيير حال اتِّساع نطاق المشروع.

نشأت أوامر التغيير في قطاع المقاولات، وهي ببساطة واحدة من أكثر استراتيجيات التسعير تطوُّرًا على الإطلاق (وهذا ينبغي أن يُبدِّد، وإلى الأبد، فكرة أن المهنيين يحتكرون المعرفة ويَعجزون عن التعلُّم من القطاعات الأخرى). عندما يجعلك المقاول على درايةٍ بتسوُّس الخشب والنمل الأبيض، فإنه يجعلك مسئولًا عن اتِّخاذ القرار بشأن كيفية مُعالجة المشكلة. وتُحقِّق صياغة أمر التغيير أفضل ما في المجالَين، من منظور البائع؛ فهي تجعل العميل مسئولًا عن عملية الشراء (وهو أمر مطلوب دائمًا لأنه لا أحدَ يُريد أن يُحمَل على شراء شيءٍ ما، لكن الجميع يُفضِّلون أن يكونوا هم من يُقرِّرون «الشراء»)، بينما «يحتفظ» المُقاول بميزة التسعير.

ينبغي استخدام أوامر التغيير في أيِّ وقتٍ يحدُث فيه اتِّساع لنطاق مشروع منصوص عليه في اتفاقية السعر الثابت، وهذا هو السبب في ضرورة معرفة أعضاء الفريق بمسئوليات كلِّ طرف ونطاق المشروع بالضبط. وعادة ما يكون أعضاء فريق الخط الأمامي هُم أول من يكتشف اتِّساع نطاق المشروع، وبمُجرَّد أن يُدركوا ذلك، يَلزَمُهم إبلاغ المدير أو الشريك

للتعامُل مع المشكلة، وعلاجها، وتحديد الموارد المطلوبة لحلِّ المُشكلة. وبهذه الطريقة، يُمكن للمدير أو الشريك الاتصال بالعميل لتحديد الطريقة التي يرغب في تنفيذها. لا تسمح لأعضاء الفريق بإهدار موارد الشركة من خلال تقديم خدمة لم يُصرِّح له العميل بأدائها. إنَّ الوصفة المؤكدة لتخفيض الأتعاب وخلْق الكراهية لدى العُملاء، وعدم زيادة فُرَص الربح هي أداء أعمالٍ لم يُوافِقوا عليها.

أيضًا، استخدم أوامر التغيير للمشروعات غير المنصوص عليها في اتفاقية السعر الثابت، مِثل تدقيق الحسابات، والخدمات الاستشارية، وما إلى ذلك. تكمُن ميزة دمج اتفاقيات السِّعر الثابت مع استراتيجية أمر التغيير — كما سبق الإشارة إليها — في أنه نظرًا لأنَّ اتفاقية السعر الثابت تتعامَل مع مُعظم احتياجات العميل، ستُستَخدم أوامر التغيير في الغالب فيما يتعلَّق برغبات العميل، والتي تكون أقلَّ حساسية للسعر بالنسبة للعميل. يُتيح لك هذا استخدام بعض استراتيجيات التسعير المُبتكَرة، مثل بند شرط ضمان التنفيذ، الذي سنذكُره لاحقًا في هذا الفصل.

دائمًا ما نُسأل عمَّا إذا كان العملاء ينزعِجون بسبب كثرة أوامر التغيير التي تطرأ. الجواب لا؛ فالعُملاء يُقدِّرون التواصل ومنحهم سُلطة تحديد كيفية التعامُل مع المشكلة. هذا لا يعني أنه يُمكنك أن تتوانى فيما يتعلَّق باتِّساع نِطاق المشروعات؛ لأنك تعرف أن بإمكانك الاعتماد على أوامر التغيير. فستظلُّ في حاجةٍ إلى التخطيط السليم والمعرفة قدْر المُستطاع بوضع العميل. ومن خلال التحكُّم في توقُّعات العملاء من البداية، وإبلاغهم بأن شركتك تستخدِم أوامر التغيير لتنفيذ سياسة اللامفاجأة، لن تُواجِهَ اعتراضًا من قِبَلهم عند استخدام هذا الإجراء. فيما يلي نموذج لأحد أوامر التغيير وهو يتعلَّق بإحدى الخدمات غير المنصوص عليها في اتفاقية السعر الثابت.

نموذج لأمر تغيير

اسم العميل: ———

التاريخ: ———

وصف المشروع [وتاريخ الانتهاء التقديري، إذا اقتضى الأمر]:

السعر: ——— دولارًا.

نعتقد أنه من مسئوليتنا تجاوز توقُّعاتك. لذا أُعِدَّ «أمر التغيير» هذا لأن المشروع المذكور أعلاه لم يكن مُتوقَّعًا في اتفاقية السعر الثابت الأصلية، المُؤرَّخة

.../.../... وقد جرى الاتفاق على سعر المشروع المذكور أعلاه بين كلٍّ من العميل (اسم العميل) ومُحاسِبي شركة (اسم الشركة). هدفنا هو التأكُّد من أن (العميل) لا يُفاجأ أبدًا بالسعر لأيِّ خدمةٍ من خدمات (اسم الشركة)، وبالتالي فقد اعتمَدْنا سياسة تغيير الطلَب. السِّعر أعلاه مُستحقٌّ ويدفع عند الانتهاء من المشروع المذكور [أو، مُستحقُّ الدفع، إذا اتُّفِق عليه، أو على أقساط] (أيًّا كان ما تتَّفِق عليه أنت والعميل).

إذا كُنت تُوافق على وصف المشروع المذكور أعلاه والسعر وشروط السداد، فيُرجى اعتماد وتعيين تاريخ التغيير أدناه. نُسخة مُرفَقة للعلم.

شكرًا لك على اختيارك خدماتنا.

المُخلص،

آلان سومنولينت، شريك، (اسم الشركة) مُحاسبون قانونيون.

وافق عليه واعتمده:

الاسم: ———

العميل، رئيس شركة (اسم الشركة).

تاريخ: ———

(مُقتبَس بتعديل من بيكر، ٢٠٠١: ٢٠٤–٢٠٥)

(٤) مهارات التفاوض

رون: عندما تصل إلى النقطة التي تُضطَرُّ فيها إلى تحديد السعر مع العميل، فإنه لا يأتيك ومُنحنَيات العرْض والطلب مرسومة على جبهته. بل إنك إما أن تحصُل على السعر الذي تُعلِنه أو لا تحصُل عليه. في عالم مِثالي — للبائعين على أي حال — سيدفَعُ كلُّ عميل مَبلَغَه المرصود سلفًا، أي الحد الأقصى للمَبلغ الذي هُم على استعدادٍ (ولديهم القدرة) لدفعِهِ مُقابل المُنتَج أو الخدمة. مُعظم العملاء ليسوا على استعدادٍ لإخبارك بهذا السعر (على الرغم من أن بول سيُخبرك بحالةٍ فعَلَ فيها ذلك بالضبط). يُطلِق الاقتصاديُّون على هذه الحالة اسم «المعلومات غير المُتكافِئة»، أي معلومات مُتعلِّقة بمُعاملة لا يَجري تبادُلها بطريقةٍ مُتكافئة بين الطرَفَين.

أتَذَكَّر التجوُّل عبر متجرٍ لبيع الكُتُب المُستعملة في سان دييجو، حين صادَفَني كتاب «البحث عن الأفضل» من تأليف ستانلي ماركوس. كان هذا الكتاب قد نفدَتْ طبعتُه،

وبحثتُ عنه لِمُدَّة (كان هذا قبل وقتٍ طويل من ظهور مَوقع أمازون والإنترنت). تناولتُ الكتاب من فوق الرَّفِّ وفتحتُه ورأيتُ أنه مُوقَّعٌ من قِبَل ستانلي ماركوس نفسه، وكانت نُسخة الطبعة الأولى في حالةٍ جيدة جدًّا. في تلك اللحظة، قرَّرتُ أن يكون السعر الذي أرصُدُه لشراء الكتاب هو ١٠٠ دولار؛ أي، كنتُ على استعدادٍ لدفع هذا المبلغ للكتاب. عندما لاحظتُ سعر ١٠ دولارات، كنتُ مُبتهِجًا، وكما سيقول لك خبير اقتصادي، كنتُ أكثر ثراءً بمبلغ ٩٠ دولارًا أيضًا؛ إذ تمكَّنتُ من الاحتفاظ بفائضٍ اقتصادي من الصَّفقة. لم أسألْ صاحب مَحلِّ بيع الكتُب إذا كان يُريد مُناصفة الفرق بين سِعره المُعلن البالغ ١٠ دولارات واستعدادي لدفع ١٠٠ دولار. فإذا كان من غير الأخلاقي أن يَسعى رجال الأعمال للحصول على أسعار عالية، فهل من غير الأخلاقي أن يَشتري العملاء بأسعارٍ مُنخفِضة؟

هذا هو الدرس المُستفاد من هذه القصة: لو كان صاحب المتجر يعرف أي شيءٍ عنِّي كفرد، هل كان سيرفع سِعر الكتاب؟ بالطبع كان سيفعل ذلك. وهل كان سيجعلني ذلك أقل سُرورًا كعميل؟ بالطبع لا. لكن الحقيقة التي تُقيِّده هي أنه لا يستطيع إقامة علاقة مع كلِّ عميل يتجوَّل في مَتجره؛ إذ إنَّ ذلك سيكون باهِظ التكلفة حتى مع برنامج إدارة علاقات العُملاء المُتطوِّر هذه الأيام. المِهنيُّون لا يُعانون من هذا القيد. فأنت تعرِف كلَّ واحدٍ من عُملائك، بشكلٍ جيد إلى حدٍّ ما على الأرجح، أو على الأقل أفضل مِمَّا يعرف صاحب متجرِ الكتُب عُملاءه. يجب أن تكون قادرًا على خفض مستوى المعلومات غير المُتكافئة بينهم وبينك وتحديد عوامل القيمة لكلٍّ منهم. إن تحديد السعر ليس مُجرَّد مسألة تفاوض؛ لأنك بمُجرَّد أن تقوم بتحديده فأنت بذلك تُقدِّم لعملائك حافزًا لانتقادك أو مُعارضتك في السِّعر. وإذا خفَضْتَ سعرك نتيجة لذلك، فأنت في واقع الأمر تُكافئ سلوكهم، وسيطلُبون تخفيضاتٍ إضافية في السعر؛ إذ سيستمرُّون في خفْض سِعرك في المُفاوضات المستقبلية. دَعونا نكون صُرَحاء: مهمَّة العميل هي دفع أسعارك للأسفل؛ ومهمَّة البائع هي رَدُّها إلى ما كانت عليه. المفتاح ليس التفاوض على السعر، بل التفاوض بشأن القيمة.

هذا هو السبب في أن تصميم اتفاقية السعر الثابت بمُشاركة العميل وتجميع خدماتك في صورة باقات أمرٌ مُهم للغاية؛ لأنك تركز على احتياجات العميل ورغباته وأمنياته — التي تُحاولان تلبيتها على الوجه الأمثل — وليس سعر كل خدمة مُنفصِلة، وهو بالطبع

ما يُريد العميل تقليله. كلَّما عرفتَ أكثر عن عملائك، وأوضاعهم الخاصة، ومُحرِّكات القيمة التي تُحفِّزهم على التعامل مع شركتك، تمكَّنتَ من وضع سعرٍ يتناسَبُ مع القيمة التي تُقدِّمها. هذه عملية من مرحلتَين: أولًا، ثمة أسئلة مُعيَّنة عليك طرحها على العميل. ثانيًا، ثمة أسئلة مُعيَّنة تحتاج إلى التفكير فيها من منظورٍ داخلي. فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب أن تطرحها (أنت أو أعضاء الفريق الذين يخدمون العميل) على العميل أثناء اجتماع اتفاقية السعر الثابت (أو مُفاوضات تغيير الطلب) من أجل تقييم احتياجاته ورغباته ومُحفِّزات القيمة الخاصة به.

الأسئلة التي يتعيَّن طرحُها على العميل

- ما الذي تتوقَّعه مِنَّا؟
- ما شكواكَ الحالية؟
- ما الذي يؤرِّق مَضجعك؟ وما تحدِّياتك الرئيسة؟
- ما الطريقة التي ترى أنَّنا سنُساعدك من خلالها على مواجهة هذه التحدِّيات وانتهاز تلك الفرص؟
- ما خططك (الطويلة والقصيرة الأجل) للنمو؟
- من هم مُنافِسوك الرئيسيُّون؟ وما وجه اختلافك عنهم؟
- هل تتوقَّع احتياجات تتعلَّق برأس المال أو بتمويلٍ جديد؟
- هل تتوقَّع أي عمليات اندماج أو شراء أو تصفية أو إعادة رسملة أو إعادة تنظيم لشركتك في المستقبل القريب؟
- نحن نعلم أنك تستثمر في خدمة الجودة الشاملة، وكذلك نحن. فما هي معايير الخدمة التي ترغب في أن نُقدِّمها لك؟
- ما مدى أهمية ضمان الرضا عن جودة خدماتنا بالنسبة إليك؟
- ما مدى أهمية الاستجابة السريعة في المسائل المُحاسبيَّة والضريبية بالنسبة إليك؟ وما مفهومك عن الاستجابة السريعة؟
- لماذا تقوم بتغيير المِهنِيِّين؟ ما الذي لم يُعجبك بالشركة السابقة ولا تُريدنا أن نُكرِّره؟

- كيف كان العمل مُمتعًا مع شركتك السابقة؟
- هل يُمكنك تخيُّل أي تغييرات أخرى في احتياجاتك؟
- هل أنت قَلِق بشأن أيٍّ من أصولك أو مَسئوليتك أو حساباتك المتعلقة بالدخل بحيث يجب أن نُوليها اهتمامًا خاصًّا؟
- ما الطرق التي تقترحها لمعرفةٍ أفضل عن أعمالك حتى نتمكن من ربط عملياتك بالمعلومات المالية؛ ومِن ثَمَّ يُمكننا أن نكون سبَّاقين في مساعدتك على تحقيق أقصى نجاح لنشاطك التجاري؟
- إذا حضرنا بعض اجتماعات الإدارة الداخلية كمُراقبين، فهل ستشعر بارتياح في ذلك؟
- هل يمكن أن يقوم شركاؤنا بجولة في منشآتك؟
- ما المجلَّات التجارية التي تقرؤها؟ ما الندوات والمعارض التجارية التي تواظب على حضورها؟ هل يُمكننا حضورها معك؟
- لو كان لدينا عصًا سحرية، ماذا تُريدنا أن نفعل لشركتك؟
- ما الجانب الأكثر أهمية في التعامُل مع المُحاسب القانوني [أو المحامي] بالنسبة إليك؟
- إذا كان السعر يُمثِّل مشكلة لك، فما الدور الذي تُريدنا أن نلعبه في عملك؟ (مقتبس بتعديل من بيكر، ٢٠٠١: ١٧٦–١٧٧)

يطلب زميلي دان موريس من العملاء المُحتمَلين استيفاء الاستبيان المُوضَّح في شكل ٩–١، وذلك عادة عبْر موقع الشركة على الشبكة العنكبوتية. وهذا فعَّال للغاية في التأهيل المُسبَق للعملاء لتقدير مدى جِدِّيتهم في التعامُل معك، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم وآمالهم ومُحرِّكات القيمة لديهم. وتُمثِّل الرسالة التعريفية طريقةً مُمتازة للتواصل بشأن ثقافة شركتك وعروض القيمة وسياسة التسعير القيمي. لاحظ كيف يتمُّ تحديد الحدِّ الأدنى للسعر، ووجوب دفعه مُقدَّمًا: هذا يُعدُّ بمثابة جهاز تصفية مُمتاز للتخلُّص من العملاء غير الجادِّين في التعامُل معك، الذين قد يبحثون فقط عن مشورة مجَّانية أو عرض أسعار يستغلُّونه ضِدَّ مُقدِّم الخدمة الحالي [يستخدمون مُصطلح «اتفاقية الخدمة» بدلًا من «اتفاقية السعر الثابت»].

شكل (٩-١): استِبيان

موريس + دانجيلو

لسنا مُجرَّد شركة مُحاسبة قانونية عادية

نظرة عامة على اتفاقية الخدمة واستبيان العملاء المُحتمَلين

نيابة عن الشركاء والموظفين لدى شركة «موريس + دانجيلو»، نشكركم على تفكيركم في الاستفادة من خدماتنا. لقد تعلَّمنا من التجارب السابقة أنَّ إجراء المُقابلة هذا يحتاج إلى العمل في كلا الاتجاهين. ومن أجل تقييم المستوى وأنواع الخدمات التي تحتاجها، قُمنا بتصميم الاستبيان البسيط التالي للمساعدة في تحليلنا وتقديرنا لاحتياجاتك، ورغباتك، وتحقيق الانسجام المتبادل.

لا تُوجَد إجابات صائبة أو «مناسبة» عن هذه الأسئلة. الحقيقة المُباشِرة هي أنه نظرًا للهيكل الفريد لشركتنا والأهداف التي حدَّدْناها من أجل تحقيقها لعملائنا، فليس كل العملاء المُحتمَلين يتوافقون مع السمت المطلوب من أجل سيناريو مُربح للطرفين. هذا الاستبيان ومقابلتك الأولية اللاحِقة هما اثنان من أدواتنا التي تُمكِّننا من تحديد مُؤهِّلات كل عميلٍ مُحتمَل على نحوٍ أفضل ليُصبح عميلًا فعليًّا لدى شركتنا.

وبقدر أهمية إجرائنا مُقابلة معك بشأن مؤهلاتك، فإنَّنا نُوصيك بشدة بأن تُجري مُقابلة معنا في المُقابل. فعلى مرِّ السنين، أصبحْنا نتقبَّل فكرة أنه على الرغم من أنَّ نهْج شركتنا في تقديم خدماتنا فريد من نوعه، فإننا لسنا الحلَّ الأفضل لجميع العملاء المُحتمَلين. لا تُعزَّز القيمة على المدى الطويل إلا عندما ترتبط احتياجات العملاء ورغباتهم وشخصيتهم ووضعهم المالي ارتباطًا مُتناغمًا مع احتياجاتنا ورغباتنا وشخصيَّتنا ووضعنا المالي.

نحن لا نقوم بتسعير خدماتنا بالساعة. إنَّنا نؤمِن بأن كلَّ طرفٍ يُحدِّد القيمة الحقيقية. ولا تُوجَد علاقتا عملٍ مُتماثِلتان، ومِن ثَمَّ لن يكون ثمة أي معاملة بنفس سعر وشروط مُعاملة أخرى. وعليه، فإن المقارنة بين احتياجاتك ورغباتك واحتياجات ورغبات معارفك لا تُقدِّم معلومات صحيحة على وجه العموم. وبقدر سرية العلاقة بينك وبين شركتنا، لا يُمكننا كذلك مُناقشة شروط وأحكام اتفاقيات أصدقائك ومعارفك التي قد تربطهم بشركتنا.

على الرغم من عدم وجود عقدَين مُتشابِهَين، فإن لدَينا سياسة ثابتة مرتبطة بالعلاقات الجديدة. نحن بحاجةٍ إلى ما لا يقلُّ عن ٢٠٠٠ دولار تُدفَع كمُقدَّم أتعاب في الاتفاقية المالية بين شركتنا وعملائنا. وبقدر ما نُقدِّم ضمانًا كاملًا للرضا عن الخدمة، فإننا سنُسدِّد لك المبلغ المدفوع مُقدَّمًا في حالة إذا ما قرَّرتَ من جانبٍ واحدٍ أنَّنا لم نُقدِّم الخدمات المُتَّفَق عليها في اتفاقية خدماتنا.

استِبيان العميل المُحتمَل

معلومات أساسية – المعلومات الشخصية

<table>
<tr><td colspan="2">الاسم بالكامل:</td><td>تاريخ الميلاد:</td></tr>
<tr><td colspan="2">محل الميلاد:</td><td>رقم الضمان الاجتماعي:</td></tr>
<tr><td colspan="3">شارع:</td></tr>
<tr><td>المدينة:</td><td>الولاية:</td><td>الرمز البريدي:</td></tr>
<tr><td colspan="2">هاتف المنزل:</td><td>فاكس:</td></tr>
<tr><td colspan="2">هاتف العمل:</td><td>جهاز اتصال (بيجر):</td></tr>
<tr><td colspan="2">الهاتف المحمول:</td><td>البريد الإلكتروني:</td></tr>
<tr><td colspan="3">اسم الشركة:</td></tr>
<tr><td colspan="2">المُسمَّى الوظيفي:</td><td>مدة العمل لدى الشركة:</td></tr>
<tr><td colspan="3">مزايا إضافية مُهمَّة:</td></tr>
<tr><td colspan="3">منذ متى وأنت تعيش في منطقة خليج سان فرانسيسكو؟</td></tr>
<tr><td colspan="3">أين نشأت؟</td></tr>
<tr><td colspan="3">ما الكلية التي درستَ فيها؟</td></tr>
<tr><td colspan="2">مقرُّها:</td><td>التخصص:</td></tr>
<tr><td colspan="3">الدرجة العلمية التي حصلتَ عليها:</td></tr>
<tr><td colspan="3">العضويات المهنية:</td></tr>
<tr><td colspan="3">الأنشطة التطوعية:</td></tr>
<tr><td colspan="3">الجمعيات الخيرية التي تدعمها:</td></tr>
<tr><td colspan="3">الهوايات المفضَّلة:</td></tr>
</table>

معلومات أساسية – معلومات الزوج/الزوجة/الأسرة

اسم الزوج/الزوجة بالكامل:	تاريخ الميلاد:
محل الميلاد:	
اسم الشركة التي يعمل بها الزوج/الزوجة:	
المُسمَّى الوظيفي:	مدة العمل لدى الشركة:
مزايا إضافية مُهمَّة:	
أسماء الأبناء بالكامل/برجاء إدراجهم أدناه:	السن/تاريخ الميلاد (الابن/الابنة):

معلومات أساسية – المعلومات المالية

البنك الرئيسي:		مدة التعامل مع البنك:
أنواع الحسابات:		
اسم مستشارك المالي الحالي:	نوع العلاقة:	مستوى الرضا عن أدائه:
الأتعاب الحالية التي تدفعها لمستشارك:		
هل تعتقد أن الأسعار المُحتَسبة عادلة؟		
لو كانت الإجابة لا، فلماذا؟		
هل أخبرتَ مُحاسبك/مُستشارك السابق عن لقائك بنا؟		
هل عليك رصيد مُستحقٌّ الدفع لصالح مُحاسبك/مُستشارك السابق؟		
هل لديك أنشطة استثمارية؟		
ما هي أنواع استثماراتك؟		
كيف تُقيِّم مستوى المُخاطرة فيما يتَّصِل باستثماراتك؟		
هل لديك خطة مُحدَّدة لإدارة التركة؟		
هل لديك ودائع ائتمانية؟		
هل وَصيَّتُك سارية؟		
من هو مُحاميك؟		

الأسئلة المُتعلِّقة بالخِدمة

كيف عرفت **بموريس + دانجيلو؟**	
لماذا فكَّرتَ في الاتصال بنا؟	
يرجى ذِكر أهمِّ مُشكلات الخدمة الخاصة بك: ما توقُّعاتك من المُحاسب القانوني/المستشار القانوني؟	
من فضلك اشرح كيف يُمكنك تعريف العلاقة «الناجحة»:	
ما الميزانية السنوية التي تُخصِّصها لمُستشارك؟	
كم مرة ترغب في مُقابلة محاسبك/مُستشارك سنويًّا؟	
هل تتوقَّع أن يتَّصِل بك مُحاسبك/مُستشارك من جانبٍ واحد على مدار العام؟	
على مقياس من ١ إلى ١٠، حيث ١ معناه أدنى مستوى من المخاطرة و١٠ أعلى مستوى من المُخاطرة، قُم بتقييم مستوى اطمئنانك للمُخاطرة بالنسبة لخيارات التهرُّب الضريبي:	
ما مدى السرعة التي تتوقَّع أن تتلقَّى بها مُكالمة ردًّا على اتصالك السابق؟	
ما الفترة الزمنية المُتوقَّعة لإعداد التقارير التي يتلقَّاها هذا المكتب؟	
ما شعورك حيال التقدُّم بطلب تمديدٍ زمني لتقديم الإقرار الضريبي؟	
هل ترغب في الحصول على معلومات متعلقة بالضرائب والمعلومات المالية عن طريق البريد الإلكتروني؟	
هل يُمكنك الاتصال بالإنترنت؟	ما مُعدَّل اتصالك بالإنترنت؟
ما شعورك حيال تلقِّيك اتصالًا من عضوٍ آخر من المكتب بخلاف الشريك؟	

كما ترَون، فإن بعض هذه الأسئلة شخصية للغاية، وعندما اقترَحَ موريس هذا الاستبيان على شركائه، عُورِض بشدَّة. ومع ذلك، وبعد أن دخل حيِّز التطبيق، أصبح الشركاء الآن مُتَّفِقين على أنه وسيلة ممتازة لتأهيل العُملاء الجُدد وإيصال التوقُّعات المُتبادلة. علاوة على ذلك، فقد أدلى العُملاء الذين استوفوا الاستِبيان بتعليقاتٍ إيجابية مَفادها أن هذه هي المرة الأولى التي يطرح عليهم أحدُ المِهنِّيين هذه النوعية من الأسئلة. والعميل الوحيد، الذي اشتكى من أن الأسئلة كانت تطفُّلية للغاية ولم يكن لدى الشركة أيُّ حقٍّ لطرحها، اتَّضح في النهاية أنه عميل لا يُناسِب هذه الشركة، ومِن ثَمَّ وُفِّر وقتُ تطوير العلاقة (يمكنك تحميل وتعديل الاستبيان ليُناسب ثقافة شركتك من خلال زيارة موقع شركة «موريس + دانجيلو» على الإنترنت www.cpadudes.com).

الخطوة الثانية قبل تحديد السعر هي طرح الأسئلة التي تحتاج الشركة نفسها للإجابة عليها. ننصحك بالنظر في الأسئلة التالية كفريق لخدمة العملاء، وتضمين عضوٍ واحد على الأقل في الشركة «لا» يعرف العميل، ومَن ثَمَّ ليس لديه أي التزام عاطفي تجاه العلاقة. فمن الضروري أن يكون هناك شخص موضوعي، لضمان أنَّ الشركة لن تُقدِّم تنازُلات سعرية غير مُبرَّرة. وقد اتَّخذت بعض الشركات خطوة أخرى عن طريق إنشاء لجنة للتسعير؛ حيث يُوافَق على جميع اتفاقيات السعر الثابت، وأوامر التغيير وقرارات التسعير داخليًّا قبل أن يُبلَغ العميل بها. دعنا نُفكِّر في الأسئلة التي تُوصي بها رابطة المُحامين الأمريكية قبل تحديد السعر.

تُحدِّد القواعد النموذجية للسلوك المِهَني لدى رابطة المُحامين الأمريكيين مسئوليات المُحامين في التعامُل مع العملاء. وعلى وجه التحديد، تنصُّ القاعدة النموذجية ١–٥ على «أن تكون أتعاب المحامي معقولة» (لم يستخدموا كلمة «السعر» بعد). وتُحدَّد العوامل التالية للنظر في تحديد السعر:

(١) الوقتُ واليَدُ العامِلة المطلوبة والحداثة والصعوبة المُتضمَّنَتَين والمهارة المطلوبة اللازمة لأداء الخدمات.

(٢) احتمال أن يكون قبول المَهمَّة — في حال تبيَّن للعميل — سيحول دون وجود وظائف أخرى.

(٣) الرسوم المُعتادة المفروضة لخدمات مُماثلة في المنطقة.

(٤) مقدار الإنفاق والنتائج التي يتمُّ الحصول عليها.

(٥) الحدود الزمنية المفروضة من قبل العميل أو الظروف.

(٦) طبيعة ومدَّة العلاقة المِهنيَّة مع العميل.
(٧) خبرة وسُمعة وقُدرة المحامين الذين يُؤدُّون الخدمات.
(٨) ما إذا كانت الرسوم ثابتة أم طارئة.

إلى جانب اعتبارات رابطة المُحامين الأمريكيين، يتعيَّن عليك أن تسأل نفسك ما يلي:

أسئلةً يجب على الشركة طرحُها داخليًّا قبل تحديد السعر

- من الذي سوف نتعامَل معه على الخريطة المؤسسية؟
- من الذي أحال العميل إلينا؟
- ما طبيعة العلاقة مع مصدر الإحالة؟
- ما الإطار الزَّمني اللازم لاختيار المهني؟
- ما المواعيد النهائية الوشيكة التي تُوجِّهُ قرارًا بشأن التعامُل مع المهني؟
- من يدفع مقابل الخدمة؟
- هل هناك أي مُنافسين لشركتنا على الساحة؟ ومن هم؟
- هل هناك أي معلومات عن الأسعار من هؤلاء المُنافِسين (العطاءات، طلبات العروض، وما إلى ذلك)؟
- ما مدى رِبحيَّة الشركة؟ منذ متى تُزاول النشاط؟
- من المِهني السابق الذي كانوا يتعاملون معه ولماذا قاموا بتغييره؟
- إذا كان هذا نشاطًا جديدًا، فمن هو المصرفي، والمحامي، والمُحاسِب القانوني، وأعضاء مجلس الإدارة، وغير ذلك من المهنيين؟
- ما مدى خبرة العميل بخدماتنا؟
- ما السعر الذي سيدفعه العميل مُقابل الخدمة داخليًّا؟
- هل يضيف هذا العميل إلى رأس المال الفكري للشركة، أم أنَّنا فقط نستخدم المهارات الحالية؟
- ما المخاطر التي تتعرَّض لها الشركة مع هذا العميل؟
- ما مِقدار الربح (أو الخسارة) المُحتمَل للعميل جرَّاء تقديم خدماتنا له؟
- هل يفتح هذا العميل الطريق إلى مكانة أو شريحة جديدة في السوق؟

- هل نرغب في هذا العميل؟ هل هو في نطاق الأعمال التي نهتمُّ بها؟
- ما السعر الذي نرغب فيه لهذه المهمة؟ (مقتبس بشيء من التعديل من بيكر، ٢٠٠١: ١٧٣–١٧٧)

لاحِظ كيف أنَّ هذه الأسئلة والاعتبارات (التي تخصُّنا وتخصُّ رابطة المُحامين الأمريكيين) تذهب إلى ما هو أبعد من الوقت واليد العاملة. فهي تُحاول، في الأساس، تحديد القيمة للعميل من خلال النظر إلى مجموعة كاملة من العوامل؛ وكُلَّما زادت معرفتك، كان بمقدورك أن تكون مُستعدًّا على نحوٍ أفضل لتحديد سعرٍ يتناسَب مع القيمة. لا يُوجَد خطأ، في حدِّ ذاته، في تقدير حجم العمل المطلوب، ولكن يجِب القيام بذلك قبل إقامة العلاقة وليس بعدَها. كذلك لا ينبغي أن يكون هذا هو العامل الحاسِم في تحديد السعر، ولكنَّهُ واحد فقط من بَين عديدٍ من العوامل. العُملاء لا يشترون ساعات؛ ومِن ثَمَّ فهي غير ضرورية في تحديد القيمة.

السؤال الأخير — ما السعر الذي ننشده لقَبول هذه المهمة؟ نقترح أن تحدد الشركة ثلاثة أسعار داخلية مأمولة لكلِّ اتفاقية سِعر ثابت أو أمر تغيير (أو تحديد سِعرٍ ثابت لهؤلاء العملاء الذين لا يخضعون لاتفاقيات السعر الثابت):

السِّعر التَّحَفُّظي: هذا هو السعر الذي لا تقبل الشركة بأقلَّ منه بأيِّ حالٍ من الأحوال. ويمكن أن يعتمد على تقدير مُعدلات القياسية بالساعة، ولكن ينبغي أيضًا أن يُراعي جميع الاستراتيجيات الأخرى ومُحرِّكات القيمة والعوامل الأخرى التي ناقشْناها. هذا السعر سيُحقِّق للشركة «ربحًا عاديًّا».

السعر المأمول: هذا هو السعر الذي سيُحقِّق «ربحًا فوق العادي» للشركة.

السِّعر المِثالي: هذا هو السعر الذي سيُحقِّق ربحًا «استثنائيًّا غير متوقع» للشركة.

من الأهمية بمكان تحديد هذه الأسعار داخليًّا قبل الاتفاق مع العميل. فكما ناقشنا، لا يُوجَد سبب لعدَم تحديد الشركة السِّعر مُقدَّمًا، ومِن ثَمَّ تحديد ما إذا كان بإمكانها أن تَستثمِر بطريقةٍ مُربحة في التكاليف الداخلية لتحقيق الربح المُريح للشركة (على غرار الطريقة التي اتبعها أياكوكا في تسعير «فورد موستانج»).

لن تُصبح أبدًا مُفاوضًا فعَّالًا إلَّا إذا كُنتَ على استعدادٍ للتخلِّي عن الصفقة. هذا هو مَوقفك التَّفاوضي قبل الأخير — المَوقف التَّفاوضي النهائي هو فَهم وتسليم القيمة الخاصَّة بك — وهو الطريقة التي تتجنَّب بها أفضل الشركات في العالم المُنافسة فقط على السعر

(والتي بِسببها ترفض أيضًا نِسبة كبيرة من العُملاء المُحتمَلين). ويمنح السِّعر التَّحفُّظي ميزة رسم الحدود الفاصلة هذه. فيجب ألَّا تتنازَل أبدًا عن هذا السعر للحصول على «حصة في السوق». فلا يُمكنك أخذُ حصَّة في السوق إلى البنك، وإنما الربحية وحدَها. إذا لم يكن العُملاء على استعدادٍ لدفع السعر التَّحفُّظي، فاطلُب منهم حذْفَ الخدمة التي يرغبون في حذْفها من باقة الخدمات؛ أو اجعلهم يقومون بالمزيد مِن العمل بأنفسهم؛ أو إذا كُنتَ تبحث عن تخفيضٍ هامشي، فعليك تغيير شروط السداد والحصول على السِّعر بالكامل مُقدَّمًا. مهما حدث، لا تُقدِّم تنازلاتٍ في الأسعار من جانبك دون دفْع العميل إلى تقديم شيءٍ في المُقابل. فأنت لا تُريد مُكافأة هذا النوع من السلوك. ولا تُضِف طاقةً استيعابية (أو تستهلك الكثير من الطاقة الاستيعابية الحالية) لخدمة العُملاء مُنخفِضي السعر. ربما تحرِص على الاحتفاظ بعُملاء عادِيِّين على سبيل الاحتياط، ولكن يجب على الشركة أيضًا الحصول على حِصَّتها من عملاء الدرجة الأولى ورجال الأعمال في إطار سَعيها للربح. كذلك عليك حجْز جزء من طاقتك الاستيعابية الثابتة لتلبية الاحتياجات الفورية لأفضل عُملائك الذين سيكونون أقلَّ حساسية للسعر من العملاء الجُدد الذين يبدءون في أسفل منحنى القيمة.

السعر المِثالي هو أعلى سعرٍ في منحنى القيمة. سيكون هذا أفضل تقدير من جانب الشركة فيما يتعلَّق بالسِّعر الحقيقي الذي يكون العميل مُستعدًّا وقادرًا على دفعه إذا كان لديك معلومات مِثالية عنه. يتردَّد العديد من المِهنِيِّين في طلب هذا السعر، لكن لا ينبغي أن تكون كذلك. عليك أن تُؤمِن بأنك تستحقُّ ذلك لكي تحصُل عليه. ونحن لا نقترِح عليك الحصول على هذا السعر في مُعظم الأوقات (بناءً على خِبرتنا في العمل مع الشركات التي تستخدم هذه الطريقة، ستحصُل عليه بنسبة تتراوح بين ٢٠ و٤٠ بالمائة من الوقت). ولكن ثمة شيئًا واحدًا نعرفه على وجه اليقين: إذا لم تطلُب قطُّ السعر المثالي، فلن تحصُل عليه أبدًا. إنَّ مقولة لاعب هوكي الجليد الرائع وين جريتسكي صحيحة تمامًا: «أنت تفوِّت ١٠٠ بالمائة من التسديدات التي لا تُسدِّدها.»

في مُعظم الأحيان، سيصِل سعرُك النهائي إلى المستوى المأمول في نهاية المطاف، وهو ربح فوق العادي. نظرًا لأنك تقوم بتجميع الخدمات في صورة باقات، وتوفير ضمانٍ للسعر والخدمة، وتقديم أسعار وشروط سدادٍ ثابت، يجب أن تكون قادرًا على طلَب أسعارٍ مُمتازة خلال المنافسة. فالهدَف هو التنافُس على الخدمة والقيمة وليس السعر.

ومن المُناسِب أيضًا في ظروفٍ مُعيَّنة أن تسأل العُملاء عمَّا يعتقدون أنه سِعرٌ عادلٌ مُقابل الخدمة، وأن تترُك لهم تحديد السعر. ففي كثيرٍ من الأحيان، سوف تُفاجَأ عندما تعلَم أنَّ العميل اختار سعرًا أعلى بكثيرٍ من السعر التَّحفُّظي. كما أنه يجعل عملية التحصيل أسهلَ كثيرًا؛ نظرًا لأنه سيصعُب جدًّا على العملاء أن يُجادلوا لاحقًا في السعر الذي حدَّدوه سابقًا بأنفسهم.

أما في الحالات التي لا يعرِض فيها العميل سعرًا مُعينًا، فتكون الكرة في ملعبك. أخبره بالسعر المِثالي أولًا؛ إذ إنَّ البدء من الأعلى والانتقال للأسفل أسهل بكثيرٍ من العكس. ثُم، «التزم الصمت». إذا قلتَ أيَّ شيءٍ بعد ذلك، فستكون في طريقك لخفْض الأسعار، وستفقِد السيطرة على التفاوض (ولن تكسب شيئًا). دع العميل يمر بصدمة السعر المُرتفِع، ولحظة من الصمت؛ لأنَّ ذلك طبيعي جدًّا. الصمت في هذه المرحلة أمر صعب (فالبشر لا يُحبُّون الصمت)، ولكن عليك أن تمتنِع عن الكلام، وذلك سيستغرِق عادةً فترة لا تتعدَّى ٣٠ إلى ٦٠ ثانية.

قد تبدو هذه مهمَّة شاقَّة في البداية، لكن مثل كلِّ الأعمال المعرفية الأخرى، هي عملية تكرارية. وكلَّما قُمتَ بها، زادت الثقة التي اكتسبْتَها، وحصلتَ على نتيجةٍ أفضل. كما أنه من خلال إشراك أعضاء فريقك في هذه العملية، فإنك تغرس بداخلهم توجُّهًا مُتميزًا في ريادة الأعمال وتُقدِّم رأس مال بشريًّا ثمينًا (وإيجابيًّا) بشأن عملية التسعير المقصود بهدف تحقيق الأرباح.

بول: في بعض الأحيان نحتاج إلى تجارب شخصية لجعل الأفكار تنبض بالحياة، بل جعلها أكثر عاطفية، بحيث تُصبح جزءًا من نظام معتقداتنا (ستتذكر النقطة المُتعلقة بتغيير المُعتقَد الذي يسبق تغيير السلوك). مع أخذ ذلك في الاعتبار، اسمحوا لي أن أُشارككم بعض التجارب التي قد تُساعد في هذه العملية.

في مجلس استشاري للعُملاء كنتُ أديره في إنجلترا، تطرَّقنا إلى الحديث عن السعر. قال أحد العملاء: «لديَّ مشكلة حقيقية في طريقة تسعير هذه الشركة. لشرح ذلك، دَعْني أطرح عليك هذا السؤال: هل لديهم خيَّاطون في أستراليا؟»

أجبتُه: «نعم نعم بالطبع». (ربما ظنَّ العميل أنه ليس لدينا إلَّا حيوان الكنغر على نواصي الشوارع!)

لم يلبَثْ أن وقف العميل وأخذ يقول: «حسنًا، تخيَّل أني ذهبتُ إلى محلِّ الحياكة المحلي الذي أتعامَلُ معه، وجرَّبتُ بذلة، ولكن السترة كانت طويلةً أكثر من اللازم. لذلك ذهبتُ إلى الشخص المسئول وسألته كم سيتكلَّف تقصير الأكمام. فقال مُوظَّف البيع: «حسنًا، ذلك يعتمد على أمورٍ عدة.» من الواضح أنَّ ردِّي سيكون: «ما هي تلك الأمور؟»

فيردُّ عليَّ موظف البيع قائلًا: «حسنًا، يعتمد الأمر على المُدَّة التي يستغرقها. وإذا قمتُ بذلك، فسوف يستغرق الأمر وقتًا أطول مِمَّا سيستغرقه مُديري. لكن سعره للقيام بذلك هو ٥ جنيهات إسترلينية للبوصة وسِعري هو ٤ جنيهات إسترلينية للبوصة. فأيُّ الخيارين تُفضِّل؟»»

كان العميل الآن يتطلَّع بشدَّة لسرد باقي القصة. قال: «بول، أخبِرْني، كيف سيكون شعوري؟» وقبل أن أتمكن من الإجابة، أجاب على سؤاله بحماسٍ قائلًا: «سوف أغضب، هذا ما سأشعُر به.» بعد ذلك وصل إلى الخلاصة: «أترى؟ هذا بالضبط شعوري عند التعامُل مع شركة المُحاسبة هذه. لا يهمني من يفعل هذا، لا يهمني كم من الوقت سيستغرق، كلُّ ما يهمني هو الحصول على المطلوب على نحوٍ صحيح.»

أليس هذا بالضبط ما يشعُر به عملاؤك؟ والأكثر من ذلك، أليس ذلك ما تشعُر به؟ إذا كان كذلك، فتعالَ معي إلى عيادة طبيب الأقدام. (قبل أن تقول: «ما علاقة ذلك بالتسعير؟» الإجابة هي: «الكثير، ابقَ معنا».)

إن أطباء الأقدام مُفيدون للغاية إذا كُنتَ تقضي الكثير من الوقت في التحرُّك المتأني على خشبة المسرح جيئة وذهابًا. أنت فعليًّا تمشي أميالًا في اليوم الواحد! وإذا كُنت في الخمسينيات فما فوق من العمر، يُمكن أن يبدأ بروز مُؤلِمٌ جدًّا في الظهور في قدميك. حسنًا، كان لديَّ بروز في قدمي اليسرى مُؤلمٌ للغاية. كان الناس يسألونني إذا كنتُ قد تعرضت لكسر في كاحلي؛ فقد كنتُ أعرج كثيرًا. لذلك بعد شهور من العذاب (والسفر) وصلتُ إلى البيت وذهبتُ إلى طبيب الأقدام الودود القاطن في الحي، واسمه كريس.

ما إن فحص قدمي حتى قال: «أوه، هذا سيِّئ، لكنَّنا سرعان ما سنتخلَّص منه؛ سيستغرق الأمر نحو ٤٥ دقيقة لأداء عملٍ جيِّد بحق.» عندما شرع في عمله استفسرتُ عن الأتعاب. فأخبرَني بشيءٍ من الخجل: ٥٠ دولارًا.

الآن توقَّف للحظة. ماذا سيكون ردُّ فعلك؟ تظاهر للحظة أنك، مِثلي، تقضي مُعظم حياتك تقول للمُحاسِبين المُحترفين إنَّ أسعارهم مُنخفضة للغاية: سيكون ردُّ فعلك إذن تمامًا مِثل رد فعلي. «هل هذا كل شيء؟ كريس، انتظر لحظة. عندما أتيت، كنتُ بالكاد

أستطيع المشي؛ خلال ٤٥ دقيقة أو نحو ذلك، سأكون وكأنَّني مُعافًى تمامًا وأنت لا تطلُب مِنِّي إلَّا ٥٠ دولارًا فقط. أنا أُصِرُّ على أن تطلُب أكثر.» (حسنًا، ربما أكون غريب الأطوار!)

تفاجأ كريس، على أقل تقدير، بعض الشيء. فقد أخبَرَني أنه لم يسمع أحدًا يقول ذلك من قبل. كُنَّا نتناقَشُ في ذلك بينما كان يُعالِج أصبعي الأصغر (الذي كان يزداد تضاؤلًا!) من قدمي اليسرى. بهذا إن هدفي من ذلك هو أن أُبيِّن كيف أن مُعظم المِهنيِّين لديهم مُشكلات تتعلق بهيكل الأسعار أكثر من أيِّ شيءٍ آخَر، وكيف أنَّ العميل (أو المشتري) يُعاني دائمًا من مُشكلاتٍ مع السعر أقل من تلك التي يُعانيها البائع. إن الاعتراض على السِّعر يشغل البائع في أغلب الأحيان أكثر من المُشتري.

رون: يبدو أنَّ المهنِيِّين هم من ينقلون بالفعل اعتراضهم الشخصي على السعر إلى عملائهم.

بول: أخبرَني كريس بعد ذلك أنه لم يسبِق لأحدٍ أن وضَّح له التسعير من قبل. بعد ذلك علمتُ أنه يعمل في المجال منذ عامٍ واحدٍ فقط، وأنه يشعُر أن عليه البدء بسِعرٍ مُتدنٍّ (لكنه اعترف أيضًا أنه لم يسبق لأحدٍ أبدًا أنْ قال إنَّ أسعاره كانت باهِظةً للغاية، وأنه لطالَما اعتقد أنه يجب أن يرفعها).

صحتُ به قائلًا: «افعلْها الآن.» وهكذا اتَّفقْنا على أن يأخذ ٧٠ دولارًا. لكن الأمر لم ينتهِ عند ذلك الحد. فقد خرَجْنا معًا — نعم أصبح بإمكاني حينذاك المشي مُجدَّدًا — لردهة الاستقبال، عندما أخبرتْني موظفة الاستقبال أنَّ عليَّ دفع ٥٠ دولارًا. قلتُ لها: «لا، ذلك ليس صحيحًا، بل ٧٠ دولارًا، يُمكنك أن تسأليه.» (وأشَرْتُ إلى كريس) عندها سعل كريس في عصبية قائلًا: «نعم، المبلغ ٧٠ دولارًا.»

لك أن تتخيَّل الآن مُوظَّفة الاستقبال وقد تملَّكتها الحيرة تمامًا وتتساءل ما الذي يجري بحقِّ السماء. قالت: «لا، لا، لا، أنت مخطئ؛ إنها ٥٠ دولارًا فقط.» شجَّعت كريس على التمسُّك بمَوقفه. وفي نهاية الأمر، أعطيتُ مُوظفة الاستقبال ورقَتَين من فئة ٥٠ دولارًا، وأعطتْني الباقي ٣٠ دولارًا.

النقطة المُهمَّة هنا هي، بالطبع، أنَّني لو تركتُ الأمر لكريس وقلتُ له: «حسنًا، يُمكنك أن تتقاضى ٥٠ دولارًا هذه المرة، ولكن تأكَّد من أنك ستتقاضى من الشخص التالي ٧٠ دولارًا.» لَمَا فَعَل ذلك أبدًا. ولم يكن ليحدُث مُطلقًا. كان سيجد سببًا لإبقاء السعر مُنخفضًا. (ربما كان عليَّ أن أتقاضى منه ثَمَن المشورة! وذاك من شأنه أن يضمن الالتزام

بها من جانبه.) وهنا تكمُن النقطة الحاسِمة مرة أخرى: الاعتراض على السعر يشغل البائع في أغلب الأحيان أكثر من المشتري.

بعد أيام قليلة من تجربتي في عيادة طبيب الأقدام، تحدَّثتُ مع ريجينالد، وهو مُحاسِب في مُؤسَّسةٍ عامَّة في إنجلترا. كُنَّا نُناقِش التموضع، وكان يوضِّح لي أن بعض عملائه (في الغالب كانوا أولئك الذين يدفعون أجرًا أقل) يُعامِلونه باحترامٍ أقلَّ مِمَّا ينبغي. مرة أخرى تفْهَم المَغزى.

ولكن لا تنخدع. فالأمر لا يتعلَّق بمُجرَّد رفع الأسعار فحسب (رغم أنَّ ذلك بالتأكيد جُزء من الهدف)، بل يتعلَّق أولًا وقبل كلِّ شيءٍ برفع قيمة ما نُقدِّمه، ثُمَّ تحديد السعر بما يتوافق مع القيمة. غير أنني ما زلت مُقتنعًا بأنه ما من مهنة أقل تقديرًا لقيمة ما تفعله من مهنة المُحاسبة (وبدرجة أقل منها مهنة المُحاماة).

لقد ساعدَني كريس في السير بصورة أفضل. والمُحاسبون والمحامون يُساعدون عملاءهم في إدارة أعمالهم بصورة أكثر فاعلية. ومنذ تلك التجربة، لم يتراجَع كريس عمَّا قام به أبدًا. إنه يسير بكبرياء وهيبة أكثر قليلًا من ذي قبل هذه الأيام، كما أُلاحظ، ومن المؤكد أنَّ في ذلك رسالةً ما أيضًا.

رون: لإثبات جدوى هذه الاستراتيجيات، تأمل رسالتَي البريد الإلكتروني التاليتَين اللَّتَين تلقَّيتُهما من المُشاركين في دورة تدريبية عقدتها مُؤسَّسة «كاليفورنيا» لتثقيف المُحاسبين القانونِيِّين لمُدَّة يوم ونصف، شاركت فيها في أواخر أكتوبر ٢٠٠٠، في نابا فالي بولاية كاليفورنيا. حضر الدورة التي عُقِدت تحت عنوان «ندوة حول أسلوب التسعير القيمي لطُلَّاب الدراسات العُليا» ١٣ مُحاسبًا قانونيًّا حصلوا على دورة التسعير على أساس القيمة كشرطٍ مُسبَق للحضور، وشرعوا في تنفيذ استراتيجيات التسعير على أساس القيمة في شركاتهم.

٢٨ فبراير ٢٠٠١

مرحبا رون

لقد شغلَني برنامجي الجديد عن مُراسلتك، ولكن لديَّ رغبة في إرسال رسالة سريعة إليك لأشكُرك على كتابك «دليل المهني في التسعير القيمي» وعلى الندوة. لقد قرأتُ الكتاب ثلاث مرَّات أثناء عطلة الكريسماس، وعُدتُ إلى المكتب لكتابة اتفاقية السِّعر الثابت الخاصَّة بي لجميع الإقرارات الضريبية، وواجهتُ كلَّ

مخاوفي التي تتعلَّق بفقدان العملاء، ورفعتُ أسعاري بشكلٍ كبير (مِن ضِعفَين إلى أربعة أضعاف سِعر إعداد الضريبة السابق). وقد لاقيت تجاوبًا كبيرًا من العُملاء الذين أُعجِبوا بأسلوب التسعير الثابت الجديد وجميع الخدمات التي يرَون أنهم سيحصلون عليها. لا يعود الكثير من العُملاء مرَّة أخرى، ولكن يبدو أنَّ هؤلاء الأشخاص هم نوعية العملاء الذين يُمكنني الاستغناء عنهم على أيِّ حال، فجميعهم أشخاص كثيرو الشكوى ومُتذمِّرون ولا يُقدِّرون خدماتي. لقد تلقَّيتُ في الواقع اتِّصالًا من ثلاث شركات مُحاسبة قانونية محلية هنَّأتْني على امتلاكي الشجاعة اللَّازمة لِفعل ما فعلت. لم يكن لديَّ الوقت أو الجهد اللَّازمان لأن أُحيل هؤلاء العملاء إلى شركاتٍ أخرى، لكنَّني أحسستُ بأنني كنتُ مُرهقًا للغاية في ظلِّ موسم ضريبي كئيب آخَر مُحتمَل لدرجة أنَّني لم أكن مُهتمًّا. العملاء الجُدد الذين اكتسبتُهم لديهم اتفاقيات تسعير ثابتة مُميَّزة للغاية. ولقد حلَّ ستة عملاء جُدد محل ٢٦ عميلًا قديمًا! كم يَروق لي هذا الأمر! على أي حال، لقد تغيَّرَتْ حياتي للأفضل. فهناك المزيد من المال، والمزيد من الرضا، ولكن الأهمَّ من ذلك كله هو الوقت الذي فرَّغْتُه لعائلتي وحياتي.

دَيان جرين

٢٣ فبراير ٢٠٠١

مرحبًا رون

أودُّ أن أُطلِعك على التقدُّم الذي أحرزتُه. في هذه الفترة، أبرمتُ اتفاقيَّتَين جديدتَين من اتفاقيات السِّعرِ الثابت، وتمكَّنتُ من إقناع عميلٍ حاليٍّ باتفاقية السعر الثابت بنجاح كبير. وكما وَعَدْتني، أحب العُملاء فكرة إتاحة الفرصة لهم للاتفاق على السعر مُقدَّمًا.

بعد الدورة التدريبية، كان عليَّ توفير ما يكفي من الوقت لتنفيذ الرؤية الجديدة. وكما هو مُتوقَّع، أواجه الكثير من المُعارَضة من جانب شريكي الشديد التمسُّك بنظام إعداد الفواتير على أساس الساعات. وبينما لا أزال آمُل أن يرى مزايا الرؤية الجديدة، سأمضي قدُمًا سواءً أكان معي في ذلك أم لا. أشعُر أن هذه التجربة قد تكون مُفيدة للآخَرين الذين لديهم تحدِّيات التنفيذ نفسها.

إليك ما أفعلُه. أوَّلًا، أجريتُ تحليل باريتو. ولم تكُن النتائج مُفاجئة، بل كانت نداء صحوة رائعًا جعلني أُفكِّر في التخلُّص من ١١٤ عميلًا. لو تتذكَّر، لقد ورثتُ العديد من العملاء ذوي المستوى المُنخفِض من شريكي الذي تُوفِّي، وكنتُ أُعاني في الاختيار بين التدفُّق النقدي الفَوري وتقديم الخدمة لنوعية العملاء الذين أُحبُّهم. وآثرتُ هذا الاختيار الأخير ووجدنا مُحاسِبة قانونية كانت قد بدأَتْ للتوِّ مُمارسة المهنة، وبعتُ لها العُملاء مقابل ٧٠ بالمائة من إيرادات العام الماضي.

ثم كتبتُ لكلِّ عُملائي الضريبيين (لم يشترك شريكي في البداية، قائلًا إنَّ عُملاءه كانوا تقليديِّين ولا يُحبُّون التغيير. وقد أحدثَ ذلك بعض الارتباك بين أعضاء فريقنا، ولكن بمرور الوقت ونجاح البرنامج، حُلَّ الموقف). حدَّدَت [الرسالة] بعض شروط علاقتنا إضافةً إلى معلومات التسعير التي اشتملت على خصمٍ مُقابل التنازُل عن موعد الموسم الضريبي. بعد ذلك، أجرى أحد أعضاء الفريق الذي يتمتَّع بمهارات تواصل رائعة متابعة للأمر عن طريق المكالمات الهاتفية بهدف استطلاع آراء العملاء حول ما يشعرون به تجاه النظام الجديد ومعرفة ما إذا كانوا يُريدون حجْز موعد. لقد كان النجاح ساحقًا، وحصلنا على ميزات لم أحلم بها أبدًا عندما كنتُ أتوقَّع ردود فعل العميل. ونظرًا لأنني رفعتُ أسعار الجميع، فقد أُتيح للعملاء فرصة للتحدُّث عن السعر مُقدَّمًا؛ وبذلك لن أُضطر إلى قضاء بعض الوقت في الاستماع إلى الشكاوى بعد إرسال الفاتورة. بالإضافة إلى أنَّ ذلك يساعد في تخصيص التدفُّقات النقدية؛ إذ سيدفع الناس مُقدَّمًا أو عندما يحصدون عوائدهم وليس بعد أن يحصلوا على فاتورتنا. نحن نعرف مَن سيعود ومَن لن يعود (وهم قِلَّة قليلة للغاية).

بعد موسم الضرائب، سأضغط لترقية المزيد من العُملاء الجَيِّدين إلى نظام اتفاقية السعر الثابت، وسأُتابع إزالة نظام إعداد الفواتير بناءً على الساعات [وسجلَّات ساعات العمل] تمامًا. سأحتاج إلى كل المساعدة التي يمكنني الحصول عليها إذا كان لدى أيٍّ منكم نصيحة، وسأكون مُمتنًّا لذلك. وكلي أمل أنه إذا توصَّلتُ إلى بعض مؤشرات الأداء الرئيسة العالية (مُؤشرات الأداء الرئيسة، التي جرى مُناقشتها في الفصل العاشر)، فسيكون شريكي أكثر تقبُّلًا.

وآمل أن يسير كلُّ شيء على ما يرام بالنسبة لك، وأتطلَّع إلى المزيد من قصص النجاح بعد موسم الضرائب.

مع تحياتي
ليزلي تشابمان

لاحِظ كيف يُمكن لدعم الشريك أن يكون مسألةً حسَّاسةً؛ وعليَّ أن أكون صادقًا، لقد فُضَّت بعض الشراكات بسبب مسألة التسعير هذه. فإذا كان لديك أنت وشركاؤك رؤًى مُختلفة حول مُقترَحات القيمة وسياسات التسعير والقضايا الاستراتيجية الأخرى، فإنَّ تنفيذ اتفاقيات السعر الثابت وأوامر التغيير — فضلًا عن التخلُّص من سجلَّات ساعات العمل، موضوع الفصل العاشر — لن يؤدي إلَّا إلى زيادة التوتُّر. في بعض الأحيان، يكون فضُّ الشراكة هو الحل الوحيد، وكان في نهاية المطاف النتيجة التي وصل إليها ليزلي. وفي أحيان أخرى، سيُنفِّذ أحد الشركاء هذه الأفكار ويُحقِّق النجاح، وسينضمُّ إليه آخرون. فحتى أشدُّ المِهنِيِّين مُعارضةً سيجد صعوبةً كبيرة في إنكار النتائج الناجحة.

فيما يلي رسالة تتحدَّث عن نجاح تنفيذ اتفاقيات السعر الثابت، تلقَّيتُها بعد عرض تقديمي عن أسلوب التسعير على أساس القيمة، قدَّمتُه في مؤتمر في لاس فيجاس في سبتمبر ٢٠٠٠. ليس الهدف أن أحظى باستحقاق شخصي — في الواقع، يستحقُّ بول قدْرَ ما أستحِقُّه من التقدير حيث إنه اشتغل بالتدريس في معسكر شيكاجو للتدريب في عام ١٩٩٨ — ولكن الهدف هو تسليط الضوء على الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحققها تطبيق اتفاقيات السعر الثابت، وتوضيح كيف أن مُعظم الشركات تبنَّت هذه الأفكار تدريجيًّا، مع مرور الوقت، وليس جميعها في وقت واحد.

٦ أبريل ٢٠٠١

عزيزي رون

بصفتك محاسبًا قانونيًّا واقتصاديًّا، هل جال بخلدك يومًا أنك ستتلقَّى رسالةً بريدية من مُعجبيك؟ حسنًا، أنا أيضًا لم أظُنَّ أبدًا أنَّني سأكتُب واحدةً! ولكن بصفتي عضوًا في فريق لدى شركة مُحاسبة قانونية في مدينة ليكوود بولاية كولورادو، أشعر بأن عليَّ إخبارك بتأثير كتابك «دليل المهني في التسعير القيمي» وعرضك التقديمي في مؤتمر «شبكة ريزالتس أكونتانتس» في شهر

سبتمبر لعام ٢٠٠٠ على شركتنا. إنَّني لفخورة بالنجاح الذي حقَّقناه باتِّباع مُمارساتك في التسعير، وأعلم أن شُركاءنا شديدو التواضع لدرجة تجعلهم لا يخبرونك عن ذلك بأنفسهم. لذا أرجو أن تسمح لي بشيءٍ من التَّباهي نيابةً عن شركتنا، ولأبقى مُستحوذة على انتباهك، سأتباهى نيابة عنك أيضًا!

دعْني أبدأ بنبذةٍ صغيرة. دخلت شركة «برادلي، آلن آند أسوشيتس» مجال الأعمال منذ عام ١٩٨٢. وعندما حضر الشركاء الثلاثة (تيم برادلي، ومارك ألن، وتوم سوارت) معسكر تدريب شيكاجو الذي نظمَتْهُ مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز» في شيكاجو عام ١٩٩٨، كانوا جميعهم في أوائل الأربعينيات من أعمارهم، ناجحين في حياتهم المهنية، تُسيطر عليهم بشدَّةٍ عقليةُ إعداد الفواتير على أساس الساعات. في ذلك المؤتمر، سمعوا اسمك وقليلًا عن كتابك. مرَّت سنة، وبعدَ أن أثنى على كتابك شريكٌ من شركة «جورجيا»، كانوا قد اجتمعوا معه في «معسكر التدريب»، قرَّروا أنه يجب أن يقرأ الكتاب مجموعة مُختارة من أعضاء الفريق. لذلك، اشترَيْنا خمسَ نُسَخ وخصَّصنا لأنفسنا موعدًا نهائيًّا لاستكمال قراءتها. بعد ذلك بوقتٍ قصير، خاض تيم المُغامرة وجازَفَ بالتفاوض على أول اتفاقية سعر ثابت له. وفي خلال التسعة الأشهر الأولى من عام ٢٠٠٠، تفاوض تيم ومُزوِّد خدمة آخَر على اتفاقيات سِعر ثابتٍ مع تِسعة عُملاء، مما أدَّى إلى زيادة في الإيرادات تصِل إلى نحو ٧٠ ألف دولار.

ثم جاء مؤتمر «شبكة ريزالتس أكونتانتس» في لاس فيجاس؛ وعرضُك التقديمي المُفعَم بالحيوية والحماس والجاذبيَّة حول أسلوب التسعير على أساس القيمة! بصفتي إدارية لديها قدرةٌ خاصَّة على التنفيذ، دُعيتُ لحضور المؤتمر مع الشركاء، واتَّفَقْنا جميعًا على أن الجزء الذي استغرَقَ أربع ساعاتٍ من المؤتمر يَستحقُّ سِعر الرحلة التي تستغرق يومَين. كُنَّا مُتحمِّسين! عُدنا إلى المكتب بحماسٍ مُتجدِّد، وللمرة الأولى، اقتنَعْنا بأنَّ «أسلوب التسعير على أساس القيمة» فلسفة يُمكن أن نَعتنِقها حقًّا. أعتقد أنَّنا لطالما عرَفْنا أنَّ العديد من عُملائنا المُخلِصين يُقدِّرون تاريخنا معهم ومعرفتنا بشركاتهم وأعمالهم، ونحن نُدرِك أيضًا أن علاقتنا معهم هي الشأن الأكثر أهمية. ولكن جاء إلهامُنا في إدراك أنه من المقبول أن يُدفَع مُقابل لهذه القيمة. فبرغم كُلِّ شيء، لم يكن لدينا بندُ مُحاسبة على «العلاقة»!

لذلك اشترينا نُسخة من كتابك لكلِّ عضوٍ من أعضاء الفريق، وأطلَقْنا برنامجًا مُدَّته ستة أسابيع للقراءة وللمُناقشات الجماعية الحيوية، وبدأنا في إقناع كل شخصٍ باعتناق فلسفة ولغة وتقنيات أسلوب التسعير على أساس القيمة. وبالرغم من كلِّ هذا الحماس والمعرفة، ظل الشركاء ومُزوِّدو الخدمات يجدون فكرة «بيع» أو «أتعاب التحدُّث» غير مستساغة إلى حد كبير. ولكن مع كلِّ نصر أحرزه أحدهم وعرضه على الفريق، كانت الثِّقة تنمو وكان «النجاح يجلب نجاحًا جديدًا».

إنَّني فخورةٌ للغاية بإبلاغك أنه في الفترة بين أكتوبر ٢٠٠٠ وأبريل ٢٠٠١، باع شركاؤنا الثلاثة، وخمسة من مُزوِّدي الخدمات خدماتٍ تبلغ قيمتُها ٩١٨ ألف دولار بموجب اتفاقيات التسعير الثابت، في ٥٦ عقدًا تتراوح قيمة الواحد منها بين ٢٠٠٠ دولار و٨٤ ألف دولار!

من المؤكد أنَّ المحك الحقيقي لنجاحنا هو مدى قُدرتنا على خدمة هؤلاء العملاء وإدارة تكاليفنا. أنا واثقة من أننا سنتميَّز في ذلك أيضًا. الشركاء مديرون ممتازون، وأتوقَّع أنهم سيستمرُّون في رؤية منظومة حساب التكلفة بناءً على عدد الساعات كطريقة صالحة لتقييم مدى فعاليتنا في تقديم خدماتنا. لذا على الرغم من أنَّنا لم نتخلَّ عن «الساعة الجبارة»، فإنَّنا نستخدم سجلَّات ساعات العمل كأداة إدارية أكثر منها أداة تسعيرية.

رون، لقد كان لك أبلغ الأثر على كيفية قيام شركة «برادلي، آلن آند أسوشيتس»، بأعمالها التجارية في الألفية الجديدة. وإذ نتقدَّم بالشكر إليك، فإنَّنا نُقدِّم لك دعوة مفتوحة لزيارتنا في أي وقت تتواجد فيه في مدينة دنفر. نودُّ أن نُظهر لك بعضًا من كرم الضيافة في ولاية كولورادو، كما نرجو منك أن تُوقِّع لنا على السبع عشرة نُسخة المطويَّة الحافات من كتابك!

المُخلصة لكم

باتي كاربنتر

تُوضِّح هذه الرسالة مدى أهمية تبنِّي هذه الأفكار تدريجيًّا وبوتيرة مُريحة للشركة وعملائها. ما من حاجة للتعجُّل في هذا الإجراء. فمن واقع خبرتنا، يمكن للشركات الحصول على أي نسبة تتراوح بين ٥٠ بالمائة و٨٠ بالمائة من إيراداتها تحت مظلَّة اتفاقيات السعر

الثابتة في مُدَّة تتراوح بين ستَّة أشهر وسنتَين. تحرَّك بإيقاع تشعر بالارتياح إزاءه، ولكن تأكَّد من احتفائك بنجاحاتك خلال ذلك (وتحليل أيِّ انتكاسات أو إخفاقات).

(٥) شرط ضمان التنفيذ

رون: نشرت مجلة «ذا نيويوركر» ذات مرة رسمًا كاريكاتيريًّا لأحد المقاهي: مرسوم فيه نافذة عرض لأحد المحالِّ عليها لافتة مكتوب فيها: «الإكرامية إهانة»؛ وعلى شبَّاك الدفع لافتة مكتوب فيها «ضع إهانتك هُنا».

سأظلُّ أتذكَّر دائمًا قصَّة سمعتُها في ندوة عُقدتْ في عام ١٩٩٧ شملت أفضل ١٥ شركة مُحاسبة. لقد تركَت انطباعًا لا يُمحى في ذهني؛ لأنها تُوضِّح بجلاءٍ جوانب القصور في التسعير استنادًا إلى عدد الساعات، خاصَّة في الحالات التي تُقدِّم فيها الشركة مستوًى غير عاديٍّ من الخدمة وتُضيف قيمةً هائلة إلى صفقة ما. وبفضل هذه القصَّة، نشأ شرط ضمان التنفيذ.

كان تيم الشريك الإداري لذلك المكتب المُختصِّ بالمدينة، وقد جاء إليه أفضل عملائه الذي مرَّ على تعامُله معه وقتٌ طويل (منذ ٢٠ عامًا) خلال الربع الماضي؛ حيث أراد بيع نشاطه التجاري الذي تبلغ قيمته ٢٥٠ مليون دولار. لقد أخبر تيم (وأنا أعيد صياغة كلامه هنا) قائلًا: «لقد ظلَلْتَ محاسبي القانوني لأكثر من ٢٠ عامًا وأنا آتمِنُك على حياتي. لقد حان الوقت لبيع شركتي والاستمتاع بسنوات تقاعدي. وإليك ما أريدك أن تفعله:

- تحديث تسعير أعمالنا من أجل زيادة سِعر البيع لأقصى درجة مُمكِنة.
- السفر معي في أيِّ مكانٍ أذهب إليه لمقابلة المُشترين المُحتمَلين.
- المشاركة بنشاط في كل مرحلة من مراحل التفاوض على البيع.
- بذل الجُهد المطلوب، جنبًا إلى جنبٍ مع مُحامي المُشترين المؤهلين.
- التعاون مع المحامين في صياغة عقود البيع لضمان حماية مصالحي.
- إجراء التخطيط الضريبي وهيكلة الصفقة بطريقةٍ تُعزِّز احتفاظي بثروتي على النحو الأمثل.»

من الواضح أنه كان عميلًا متمرِّسًا للغاية، ولم يكن تيم يستخدم اتفاقيات التسعير الثابت آنذاك؛ ولكن حتى لو استخدمها فمِن المُحتمل أنها لم تكن لتشتمل على هذا الالتزام، فهذا من شأنه أن يتطلَّب أمر تغيير. وفي الواقع، حدَّد العميل بالفعل نطاق

الخدمة. صحيح أن تيم لم يكن لديه أي فكرة في بداية تقديم هذه الخدمة عن مقدار الوقت المُستغرق لإنجاز العمل، ولا عن عدد الموظفين المُحتمَلين اللازمين لإتمام الأمر، لكنه يعرف أكثر مما يعرفه بائع مُتوسِّط الخبرة والأداء. كان يعلم أنَّ شركة العميل تتمتَّع بالاستقرار في السوق وتُحقِّق أرباحًا ونموًّا، وهذا من شأنه أن يُشير إلى احتمالية نجاح كبيرة جدًّا. كما علم أيضًا أنَّ هذا العميل كان عميلًا تُقدِّم له الشركة خدمة تدقيق مُحاسبي؛ ومِن ثَمَّ لن يكون قادرًا على فرْض سعر احتياطي يُمكن أن يتغيَّر استنادًا إلى النتائج المالية (مثل النسبة المئوية لسعر البيع أو أي وفورات ضريبية).

سألتُ تيم كيف سعَّر هذه الخدمة، فأكَّد لي بفخر أن كل ساعة احتُسِبت بهذا المشروع — بغض النظر عن المستوى المنوط به في الشركة — قد احتُسِبت بأعلى سعر للاستشارات لديه البالغ ٤٠٠ دولار للساعة الواحدة. هذا يدلُّ على أن تيم كان يعلم منذ البداية أنَّ هذا المشروع كان يحمِل قيمةً أكبر مما يمكن رصده في سجلِّ ساعات العمل، كما أكد أنه كان قد حدَّث تثمينًا للشركة، وفاوَضَ عليه اثنين من المُشترين، مع تأدية جميع المهام الأخرى التي طلَبَها العميل. وكثمرة لمجهود تيم، جنى العميل (ووفَّر في صورة ضرائب) ١٥ مليون دولار إضافية، واعترف أن تيم كان مسئولًا مسئولية مباشرة عن هذه النتيجة. وصَفَ تيم هذا العميل بالمُبتهِج.

ثم أخبر تيم المجموعة كيف سعَّر تلك الخدمة، من خلال استعراض جميع ساعات العمل من نظام وقت العمل الجاري إنجازه وإعداد الفواتير، وعندما رأى أنَّ ذلك النظام لم يعكس القيمة التي قدَّمها بالقدْر الكافي، أضاف نسبة ٢٥ بالمائة على سعر الساعة البالغ ٤٠٠ دولار. بعد ذلك أرسل فاتورة بمبلغ ٣٨ ألف دولار إلى العميل وسارع العميل إلى دفع هذه الفاتورة بسعادة. فقد كان يعتقد أنَّ ما جرى هو تسعير قيمي. ولم يكن الأمر كذلك؛ بل كان «تخمينًا للقيمة»، إذ لم يكن للعميل إطلاقًا أي دخل في السعر، ويمكن للعميل أن يحكم على القيمة فحسب.

عندما سألت تيم عما كان يعتقد أن العميل سيدفعه لو كان استخدم شرط ضمان التنفيذ (الذي يشار إليه أيضًا باسم «السعر الاسترجاعي»، أو «سعر النجاح»)، كما في المثال التالي:

> في حالة قُدرتنا على تلبية احتياجاتك في الوقت المناسب وبطريقة احترافية، تكون بذلك قد وافقتَ على مراجعة الموقف وتحديد — وفقًا لتقدير «شركة العميل» وحدها — ما إذا كان سداد دفعة إضافية إلى شركة «مزوِّد الخدمة»

مُناسبًا في ضوء رضائك عن الخدمات المُقدَّمة من طرف شركة «مُزوِّد الخدمة» أو النتائج المالية التي حقَّقتْها «شركة العميل» من هذه الصفقة.

يجب تعديل الصياغة هنا؛ لأنَّه كان عميلًا تُقدِّم له الشركة خدمة تدقيق الحسابات، ولذلك فمن غير القانوني أن يستند شرط ضمان التنفيذ إلى نتيجة مالية. وللقيام بذلك، كل ما تحتاج إليه هو مُجرَّد حذف عبارة «أو النتائج المالية التي حقَّقَتْها «شركة العميل» من هذه الصفقة.» لذلك، يعتمد شرط ضمان التنفيذ على «الرِّضا العام عن الخدمات المُقدَّمة»، وليس على أيِّ حدَثٍ مالي مُحتمَل، وهو معنى عبارة شرط ضمان التنفيذ. سيتم استخدام شرط ضمان التنفيذ هذا بالتزامُن مع أمر التغيير ومناقشته مع العميل «قبل» بدء أي عمل. وإذا لزم الأمر، يمكنك وضع حدٍّ أدنى للسعر فيما يتعلق بأمر التغيير (من ١٠ آلاف دولار إلى ٣٠ ألف دولار على سبيل المثال) لتغطية أجور الفريق المُشتغِل على المشروع. ولكن في هذه الحالة، وبالنظر إلى العلاقة التي تبلُغ مُدَّتُها ٢٠ عامًا مع العميل، فإن السعر الذي يتحدد «فقط» على أساس شرط ضمان التنفيذ سيكون مقبولًا؛ إذ إنه من غير المُحتمل أن يستفيد العميل من تيم بعد الخدمات التي قدَّمها مُسبقًا.

ردًّا على سؤالي، قال تيم إن عميله ربما كان سيدفع له مبلغ ٥٠٠ ألف دولار على الأرجح، وهو مبلغ أعتقد أنه في هذا اليوم أقلُّ من الرقم الحقيقي؛ لكنه على الأقلِّ أفضل من الـ ٣٨ ألف دولار التي حصَّلها في النهاية. ومع ذلك، وبما أن تيم يعرف العميل أفضل منه، دعنا نأخذ رقمه على أنه مضبوط.

أبلغتُ تيم أنه قد أجرى «قيد المحاسبة المطلق» (المذكور في كتاب تشارلي لارسون، «طرُق مُبتكَرة وفعَّالة لإعداد الفواتير والتحصيل»، ١٩٩٥: ٤٢):

	مدين	دائن
الخبرة	٤٦٢ ألف دولار	
نقدي		٤٦٢ ألف دولار

كان تيم في قِمَّة مُنحنى القيمة، ولكنه سحب معه استراتيجية تسعير تقع أسفل المنحنى إلى الأعلى؛ وهي استراتيجية التسعير بالساعة. هذا هو السبب في ضرورة القضاء على عقلية التسعير بالساعة من شركتك. لا أحدَ مِمَّن أخبرتُهم القصة كان يظنُّ أن تيم

سيحصُل على أقلَّ من ٣٨ ألف دولار نظير خدماته في هذا العمل. في الواقع، لقد دفع تيم «بدل المخاطرة العكسية» عندما بات مُطمئنًّا أنه لن يتقاضى أقلَّ من سعره بالساعة، ولكنه في المُقابل تخلَّى عن القيمة المُضافة التي اعتقد العميل أنه قد قدَّمَها بالفعل. وهذه ليست مُخاطرة جديرة بخوضها إذا كُنتَ ترغب في زيادة ربحية شركتك. ولأنَّ تيم كان يحظى بعلاقة طويلة مع هذا العميل، فقد كان من المقبول له أن يمتنع عن تحديد السعر وأن يسمَح للعميل بتحديد السعر بعد إنجاز العمل. ومع ذلك، لا بدَّ من مُناقَشة شرط ضمان التنفيذ والحصول على إذن خطِّي، قبل القيام بالعمل. إذا لم تكن لديك علاقة طويلة الأمد، فعندئذٍ يُمكنك أن ترفع سعر الحدِّ الأدنى في أمر التغيير، ولكنك ستستمرُّ في استخدام شرط ضمان التنفيذ إذا لم يكن لديك سببٌ للاعتقاد بأنَّ العميل سيستفيد منك. (إن لم يكن لديك سببٌ، فلماذا هو أحدُ عملائك في المقام الأول؟)

إن العواقب الوخيمة لهذا النموذج أعمقُ من مُجرَّد حرمانك من قيمة العمل الذي قدَّمْتَه في إحدى المعاملات. فالمشكلة تكمُن في جوهر نظام قياس الشركة وتُشير إلى أنه لا يُتيح الفرصة للتعلُّم من فُرَص التسعير الضائعة أو تقدير ثمن «الأخطاء».

(٥-١) أخطاء غير مُبرَّرة

شرح يوجي بيرا بأسلوبه الذي لا يُضاهى هذه المشكلة ببلاغة في كتابه «الجرأة عند مواجهة المواقف الصعبة!»:

> عندما واجهنا فريق «بيتسبرج بايرتس» في نهائيات كأس العالم للبيسبول عام ١٩٦٠، كان من الصعب تصديق أنَّنا قد خسرنا. كان ذلك غريبًا حقًّا. لقد تصدَّينا لكل رمياتهم. وفُزْنا بثلاث مباريات بنتيجة ١٦-٣ و١٠-صفر و١٢-صفر. كُنَّا الفريق الأكثر خبرةً والأقوى. لكنَّنا خسرنا في المباراة النهائية لبطولة السبعة الكُبرى الجامحة والغريبة عندما صوَّبَ بيل مازيروسكي تلك الرَّمية في الشوط التاسع ومرَّت الكرة فوق رأسي في الجانب الأيسر من الملعب. وحتى يومنا هذا، ما زلتُ أعتقد أن الكرة كانت ستصطدم بالسياج. على أي حال، عندما سألني أحد المراسلين فيما بعد كيف يمكن أن نخسر ضد «بايرتس»، قلت: «لقد ارتكبْنا الكثير من الأخطاء غير المُبرَّرة.» (بيرا، ٢٠٠١: ٧٥)

في لعبة البيسبول، كَكُلِّ شيءٍ آخر، تكون الأخطاء إما جسديَّة أو ذهنية. وفي التنس، يُطلقون عليها «أخطاء قسْرية وأخطاء بدون سبب». أودُّ أن أقول

> إنَّ هناك أخطاءً عارضة وهناك أخطاء غير مُبرَّرة. ما أعنيه هو أنَّ الأخطاء غير المُبرَّرة أكثر خطورة، وأكثر قابليَّةً للتَّفادي، وأكثر تَكلِفة. وعادة ما تكون ذهنية أكثر منها جسدية. (المرجع السابق: ٧٤)

عندما يتعلق الأمر بالتسعير، فإنَّ حِكمة «يوجي» عميقة. لقد ارتكب تيم «خطأً غيرَ مُبَرَّرٍ»، والسبب أنه لن يتعلَّم أي شيء منه لأنَّ التقييم الأساسي للشركة هو الساعات التي يمكن إعداد فواتير بها. عندما يقوم الشركاء بمراجعة التقرير المتعلِّق بفواتير مهمة العمل هذه، فسيجدون أنَّ الرِّبح قد تحقَّق بنسبة ١٢٥ بالمائة، وهو أمرٌ ممتاز عندما تعلَّم أنَّ مُعظَم الشركات تُحقق مُعدَّلًا أقلَّ من ١٠٠ بالمائة على وجه العموم. على الأرجح، لن يحصل تيم إلَّا على الأوسمة والثناء من زملائه الشركاء. ولن يسأل أحد عن مبلغ الـ ٤٦٢ ألف دولار الذي أُهدِر؛ لأنَّ مقاييس نظام إعداد الفواتير بالساعة لا تشتمل على آليةٍ لرصْد هذا النوع من المعلومات، وهو بالضبط السبب وراء كَون التسعير فنًّا وليس علمًا.

هذا مثال ممتاز للخطأ غير المُبرَّر؛ لأنَّ تِيم (أو الشركة) لن يتعلَّم أيَّ شيءٍ من هذه الفرصة التسعيرية المفقودة. وسيُهدَر مبلغ الـ ٤٦٢ ألف دولار (أو على وجهٍ أدقَّ، سيظلُّ ضِمن قائمة دخل العميل). لم تُكتسَب أي معرفة من قِبل الشركة حول كيفية تسعير مهمة العمل المُماثلة التالية وفقًا للقيمة. بل إن ذلك سيؤدِّي ببساطة إلى ارتكاب نفس الخطأ مرارًا وتكرارًا.

هذا لا يعني أنك لن تقترِف أخطاء مع أسلوب التسعير على أساس القيمة. حتمًا ستُخطئ. الفرق هو أنها ستكون أخطاء مُبرَّرة؛ لأنك مع التسعير على أساس القيمة سيتعيَّن عليك تلقِّي معلومات من العميل فيما يتعلق بقيمتك، وبما لديك من استراتيجيات تسعير سارية ستُحقِّق المزيد من تلك القيمة (مثل شرط ضمان التنفيذ). وإذا انخرطْتَ في تقدير القيمة كإجراءٍ تحليلي عقب كلِّ مهمَّةٍ مُنتهية وتلقَّيتَ آراءً من عُملائك، فسوف تتعلَّم من أخطائك وتُصبح أفضل في التسعير مستقبلًا. التسعير على أساس القيمة هو مهارةٌ مُشابهة لممارسة لعبة البيسبول أو التنس أو الجولف: كلَّما مارسْتَها أكثر، تحسَّن أداؤك.

إن مقاييس معدلات الإنجاز الخاصة بمنظومة إعداد الفواتير بالساعة، ومحاسبة التكاليف، والمبادئ المحاسبية المُتعارَف عليها — وحتى تحليل محاسبة تكاليف النشاط — تمنع المهنيين من التسعير بما يتناسَب مع القيمة لأنَّ أخطاء التسعير (أو الفُرَص الضائعة) لا تظهَر في أيٍّ من هذه التقارير. وهكذا حُرِمت الشركة من فرصة الحصول على مقاييس القيمة المناسبة واستثمار رأس المال الفكري في التسعير ليصبح واحدًا من المزايا الأساسية

داخل الشركة وبين المهنيين. تركز جميع المقاييس التقليدية لشركة الخدمات المهنية على القياسات الداخلية، بينما تكون القيمة دائمًا مسألةً خارجيَّةً في قلوب العملاء وعقولهم. سمحَت استراتيجيات التسعير المُبتكَرة، مثل شرط ضمان التنفيذ، لعددٍ أكبر من المهنيِّين في جميع أنحاء العالم بتحقيق الاستفادة القُصوى من القيمة التي يُقدِّمونها، كما تُوضِّح القصص التالية.

بول: قصة «شرط ضمان التنفيذ» هذه من نيوزيلندا. التقَينا ببيتر في ندوة في أوكلاند. كان دومًا نصيرًا للعمل الذي نقوم به بل كتَبَ لي رسالة عبر البريد الإلكتروني أعرب فيها أنه حظي بالكثير من القيمة والكثير من الأفكار من كتاب رون. وخلال الندوة، حكى لنا بيتر عن عميل (لنُسمِّه فرانك.) من شركة المحاسبة خاصَّته كان يبلُغ من العمر ثمانين عامًا تقريبًا. لسنواتٍ كان فرانك يسعى إلى تحقيق حُلمه بامتلاك مزرعة، لكنه لم يتمكَّن من تحقيق ذلك. لكن بيتر، وعن طريق استخدام بعض عمليات التفكير الإبداعية للغاية والكثير من المهارات، ساعد فرانك أخيرًا في شراء مزرعته.

أوضح بيتر أنه قبل قراءة كتاب رون، كان قد أصدر فاتورة للعميل قيمتها ٥٠٠٠ دولار أمريكي على أساس سعر عادي احتُسِب بنظام عدد الساعات. ولكن كان بيتر يُدرك في أعماقه أنَّ العميل قد تلقَّى قيمةً أكبر بكثير من ذلك (في الواقع، أحدث تحوُّلًا في نشاط العميل)، لذا قرَّر بيتر أن يتقاضى ١٥٠ ألف دولار، وهو أعلى ٣٠ مرة. (لسوء الحظ، كان بيتر قد نفَّذ العمل بالفعل قبل قراءة كتاب رون؛ ومِن ثَمَّ لم يُناقِش شرط ضَمان التنفيذ مع العميل مُقدَّمًا، وهي ليست الطريقة التي نُوصيك بها في التفاوض على شرط ضمان التنفيذ؛ بل يجب أن يتمَّ تنفيذها مُقدَّمًا. لحُسن الحظِّ في هذه الحالة كانت النتيجة لا تزال إيجابية!)

تذكَّر بيتر اللحظة التي أخبر فيها فرانك بالفاتورة. وتوقَّع بعضَ ردِّ الفعل لكن لم يتوقَّع ما تلقَّاه. قال فرانك: «بيتر، هذا المبلغ لا يكفي. لا يكفي ذلك حقًّا (يُمكنك أن تتخيَّل كيف كان يبدو بيتر في هذه المرحلة). سأُحرِّر لك الشيك الآن بالـ ١٥٠ ألف دولار؛ وأنا أُصرُّ على أن تَحصُل أنت وزوجتك وابنك على تلك العطلة الأوروبية التي كنتَ ترغَب فيها، ولكن على حسابي إذا ناسَبَك ذلك!»

وهكذا، بعد مرور سبعة أشهر، حصل بيتر وعائلته على عُطلةٍ أوروبية ليحلُّوا ضُيوفًا على بيتي في فرنسا لبضعة أيَّام.

في هذه المرحلة، دَعُونا نتأمَّل من جديدٍ حقيقةً من الحقائق: نحن، بائعو الخدمات، لدينا دائمًا تقدير أقل للقيمة التي نُقدِّمها من المشتري. والحقيقة الأكثر جوهريةً أن شركات المستقبل لا تُطالِب بفاتورة أُعِدَّت استنادًا إلى عدد الساعات. إذا كنتَ لا تزال، بينما تقرأ هذا، تستخدم طريقة إعداد الفواتير استنادًا إلى عدد الساعات؛ فتعهَّد الآن واليوم بالتوقُّف عن فعل ذلك. فهو خطأ. بكلِّ بساطة.

أعلم ما ستُحاول فِعله. ستُحاول العثور على جميع الأسباب التي تجعلك على حق. وستقول أشياء من قبيل «ماذا لو كان العميل لا يُقدِّر ما أفعله؟» هناك إجابة بسيطة على ذلك: إمَّا ألَّا تتقاضى شيئًا مُقابل ذلك وإمَّا ألا تُؤدِّي عملًا لا يُقدِّره الناس، أو أن نتأكد من أنك تجعل الناس يُقدِّرون ما تفعله من خلال التعلُّم واستخدام الاستراتيجيات (مثل اتفاقيات التسعير الثابت، على سبيل المثال) لتوصيل القيمة التي تُقدِّمها بفاعلية.

مرة أخرى، لا يشتري العملاء الساعات، لذلك إيَّاك ومُحاولة بيعها!

رون: قصَّة نجاح أخرى لشرط ضمان التنفيذ تأتينا من جاس ستيرنز، الذي التقيتُه في ٢٥ سبتمبر ٢٠٠٠، في مؤتمر شبكة «ريزالتس أكونتانتس» في لاس فيجاس. تتبَّعَني جاس في حفل العشاء، وسار معي إلى البار، وأخبَرَني بينما كُنَّا نحتسي كأسًا من النبيذ بقصته المدهشة مع شرط ضمان التنفيذ. لم يكن هذا عميل تدقيق حسابات؛ ومِن ثَمَّ لم يكن لدى جاس شيء يُقيِّده. إليكم رسالتَي البريد الإلكتروني اللَّتين تلقَّيتُهما من جاس يعرِض فيهما نجاحه؛ الأولى قبل اجتماعنا في لاس فيجاس والثانية بعد ذلك:

٢٠ أبريل ٢٠٠٠

مرحبًا رون

آمُل أن تستمتِع بالموسم الضريبي. كنتُ محظوظًا بما يكفي لحضور مؤتمر أتلانتا [يناير ٢٠٠٠] عندما ألقيتَ كلمةً وتسلَّمتُ منك نُسخة مُوقَّعة من كتابك، الذي قرأتُه بشغف في رحلة العودة بالطائرة.

بدأ العمل الذي أُشير إليه (السعر الإجمالي ١٨٠ ألف دولار) قبل شهرٍ أو شهرين، وكنتُ قد استخدمتُ الطريقة الروتينية القديمة المُعتمِدة على عدد ساعات العمل، وطالبتُ العميل بفاتورةٍ بلغت قيمتها نحو ٢٠٠٠ دولار بسعرٍ قياسي قدره ١٨٠ دولارًا في الساعة. وبعد الاستماع إليك وقراءة الكتاب، صمَّمتُ

على إعادة تقييم هيكل السِّعر وعُدْتُ ببساطةٍ إلى عميلي وقلتُ: «حسنًا، لقد أعدتُ تقييم خدماتي؛ إذ إنه يجلبُ الكثير من القيمة من جهة كذا وكذا، وما إلى ذلك. لا أعتقد أنَّ التسعير بالساعة على أساس الوقت مُناسب. أنا غير قادِر على وضع قيمة مُناسبة لهذا العمل. فأنا بحاجة إلى مُساعدتك. أخبِرْني ما قيمة كلِّ هذا بالنسبة لك؛ فأنت العميل ويُمكنك وحدك تحديد القيمة. اعلم أنَّني سأكون سعيدًا بأيِّ نتيجةٍ تتوصَّل إليها.» هذا ما قلتُه على وجه التقريب.
وتركتُ الأمر عند ذلك الحدِّ قبل شهرَين. وعند نهاية العمل تسلمتُ شيكًا بمبلغ الدفعة الأولى قيمته ٥٠ ألف دولار. أعتقد أنَّ هذا هو ما تُسمُّونه «التسعير الخارجي». إنه يحوز على إعجابي.

جاس ستيرنز، محاسب قانوني

إن الوضع يتحسَّن؛ لأن مهمَّة العمل هذه كانت على مرحلتَين. فيما يلي رسالة متابعة وصلتني عبر البريد الإلكتروني من «جاس» يشرح فيها النتيجة النهائية بعد أن أُنجزت المهمة (وهي القصة التي أخبرني بها ونحن نحتسي كأسًا من الشراب الرائع «كابرينيه سوفينو»). كانت النتيجة بمثابة الهدية المثالية التي يُمكن أن يتلقَّاها مؤلِّف:

مرحبًا رون

كانت مهمَّة العمل الأساسية تتعلَّق بعميل سابق كنتُ قد عيَّنتُ له مُراقبًا لتولِّي الأعمال الضريبية، بناء على اقتراحي، لأنه كان مُحاسبًا قانونيًّا. كان التكليف هو تنفيذ استراتيجية التخارُج والتعاقُب الإداري، والتي اشتملت على توفير بعض ضرائب الدخل الضخمة أيضًا. كان إجمالي الوقت الذي أُنفِق نحو ١٠٠ ساعة، وعلى الرغم من أن الكثير من الوقت أُنفِقَ على أشياء غير ذات صِلة، لم أرغَب في فرض رسوم عليها بسبب ضخامة السعر (وكنا قد عزفْنا عن استخدام سجلَّات ساعات العمل منذ حينٍ، واستعَضْنا عنها «بسجلَّات النشاط اليومية» للتأكُّد من حصول عُملائنا على الفواتير، استنادًا إلى القيمة المُتصوَّرة لكلِّ تكليف).
لقد استخدمتُ رسمًا بيانيًّا في العرض التقديمي، مُوضِّحًا قيمة الخدمة التي كانوا يتلقَّونها. وفي نهاية العرض التقديمي، سألتُ عن مقدار ما يرونه سعرًا مناسبًا لتلك الخدمة، واقترحتُ عليهم ٣٠٠ ألف دولار و٥٠٠ ألف دولار

ومليون دولار؛ كنتُ أريد منهم أن يُفكروا في أرقامٍ كبيرة. كان الرئيس التنفيذي مُتحمِّسًا إلى حدٍّ ما واختار مليونًا. ولعلمي أن هذا سيكون من الصعب الحصول عليه في ضربة واحدة، اقترحتُ دفعة مُقدَّمة قيمتها ٤٠٠ ألف دولار وأتعابًا قيمتُها أربعة آلاف دولار شهريًّا. وقد وافقوا على ذلك لكنَّهم طلَبوا أن أنضمَّ إلى مجلس الإدارة وأن أحضر الاجتماعات رُبع السَّنوية خلال عام ٢٠٠٨، عندما تُسدَّد المبالغ المُستحقَّة إلى المالكين السابقين. كانوا كرماء معي إذ كانوا يدفعون لي راتبًا حتى أتمكن من المشاركة في خطَّة المعاشات التقاعُدية لديهم، وهي مُساهمة مُباشرة من الشركة نسبتها ٢٥ بالمائة. وكان مجموع كل هذا يزيد قليلًا على مليون دولار.

لم أستخدم كلمة «وقت» قطُّ أو أُشِر إليها أنا أو أحد من مُوكليَّ. كان الوقت هو آخر ما كانوا يفكرون فيه. في جميع تكليفاتي، لم أستخدم الكلمة قط. ومن خلال التركيز على القيمة وتشجيع العميل على المشاركة في تقييم التكليف، ارتفعَتْ أسعارنا ارتفاعًا كبيرًا. لقد كنتَ مُصيبًا تمامًا عندما قلتَ إنَّ المحاسبين شُنَعاء في تقييم خدماتهم (وأنا من بينهم).

استمرَّ في عملك الرائع.

جاس

نحن نُدرك أنَّ هذه الأنواع من التكليفات ليست هي القاعدة في شركتك، بل استثناء. ومع ذلك، فإنها تحدُث بالفعل، وعندما تحدُث، فمن الأهمية بمكانٍ أن تُدرك أنك في أعلى مُنحنى القيمة وأن تستخدم استراتيجيات تسعير مُبتكَرة تُساعدك في الحصول على تلك القيمة الهامشية. وهذا يُوضِّح أيضًا سبب كون التسعير أقوى وسيلة لزيادة أرباح شركتك، وهي أكثر تأثيرًا بكثيرٍ من خفْض التكاليف أو زيادة مُستوى الكفاءة.

نحن لا نروي هذه القصص لأنَّنا نعتقد أنك ستحصل على شرط ضمان تنفيذ بقيمة مليون دولار، ولكن لتوضيح كيف وضعَتْ عقلية سعر الساعة سقفًا مُصطنعًا مفروضًا ذاتيًّا فوق رءوس المهنيين. لقد أثَّر السعر بالساعة في الواقع على تقدير الذات لدى المهنيين، مِمَّا جعلهم يشعرون كما لو أن سعر الساعة هو كل ما يستحقُّونه. لم يكن ليُحصِّل جاس ولو في أكثر أحلامه جُموحًا سعرًا بقيمة مليون دولار على عمله. لكن العميل فعل ذلك. ألم يكن ذلك ما يَستحقُّه؟ ألا تستحقُّ ذلك أنت أيضًا؟

(٦) التسعير على أساس القيمة وتقدير الذات

رون: شهد فرانك لويد رايت، في سنِّ التاسعة والثمانين، في إحدى المحاكمات أنه «أعظم مُهندس مِعماري في العالم». بعد ذلك، لَمَّحت له زوجته أن التواضُع كان سيكون أكثر تأثيرًا. أجاب رايت: «لقد نسيتِ يا أولجيفانا أنَّني أقسمتُ يمينًا.»

عندما بدأتُ في دراسة وتدريس التسعير، لم أكُن أبدًا أُفكِّر في تقدير الذات، على الرغم من أنَّني كنتُ دائمًا أندهِش عندما كان الزملاء يَتحدَّثونني بشأن قُدرتهم على رفع أسعارهم، أو عندما يقولون إنهم سيشعرون بالذَّنب بشأن فرْض رسومٍ أعلى من أسعارهم المُحتَسَبة بالساعة. كانت الرؤية بالنسبة لي هي أنَّ هذه لم تكن قضية استراتيجية، وإنما قضية تدنِّي تقدير الذات. في الرسالة الإخبارية الشهرية التي بعنوان «سي بي أيه بروفيتابيليتي مانثلي» التي تدور حول ربحيَّة المحاسبين القانونِيِّين والتي صدرَتْ في أغسطس عام ١٩٩٦، كتب تيموثي جيه بوشمين مقالًا كان له تأثير كبير في نفسي؛ إذ أوضَحَ فيه التعليقات التي كنتُ أسمعها من المحاسبين القانونيين في جميع أنحاء البلاد. تُوفِّي تيموثي في فبراير ١٩٩٧، ولكن تفكيره المُبدِع في العديد من الموضوعات لا يزال باقيًا حتى يومنا هذا، كما يُوضِّح هذا المقطع من مقالته، «لا مزيد من التسوُّل من أجل العمل: تقدير الذات هو المفتاح لأعمال أفضل»:

> أرى الكثيرَ ممَّا أُسمِّيه «التسوُّل» في صناعتنا؛ التسوُّل من أجل العمل (لا سيما بتخفيض الأسعار)، ثم التسوُّل للحصول على المال. لم أفهم أبدًا سبب هذا، لا سيما عندما تُفكِّر في التدريب والعمل الجاد والمخاطر التي يمرُّ بها المحاسبون. التفسير الوحيد الذي يُمكنني أن أفهَمَه هو أنَّ المحاسبين غالبًا ما يُسيئون تقدير أنفسهم، على نحوٍ غير عادل وغير مُبرَّر، ولكنهم يُسيئون على أي حال. (بوشمين، ١٩٩٦: ٤)

التسعير ليس فنًّا فحسب، بل هو أيضًا لعبة، تدور أحداثها في عقلك. إنه يتطلَّب التفاوض، وبما أنَّ المهنيِّين مُدرَّبون على تحري الدقة، فإنهم يُناضِلون للظَّفر بالغموض الضروري ليُصبِحوا مُفاوِضين فعَّالين. درَس عالم النفس ناثانيل براندن تقدير الذات باستفاضة، ويجب قراءة كتُبه للوصول إلى فهمٍ أعمق لهذا الموضوع الذي هُمِّش كثيرًا.

وأطروحته حول هذا الموضوع بعنوان «الأركان الستَّة لتقدير الذات»، وفيها يُعرِّف تقدير الذات بأنه:

(١) الثقة في قُدرتِنا على التفكير والثقة في قُدرتنا على التعامُل مع التحدِّيات الأساسية للحياة.

(٢) الثقة في حقِّنا في أن نكون ناجِحين وسُعداء، والشعور بأنَّنا ذَوو قيمة، ومُستحِقُّون، ومُؤهَّلون لأن نؤكد حاجاتنا ورغباتنا، ونُحقِّق قيَمنا، ونتمتَّع بثمار جهودنا. (براندن، ١٩٩٤: ٤)

في كتابه «تقدير الذات في العمل: كيف يُؤسِّس الواثقون في أنفسهم شركاتٍ قوية»، يُناقِش براندن الدور الحيوي الذي يُؤدِّيه تقدير الذات في نجاح المؤسسة:

> ثمة مثال بسيط يتمثل في حقيقة أنَّ تحليلات فشَل الأعمال التجارية تُخبِرنا بأنَّ السبب الشائع وراء ذلك هو خَوف المُديرين التنفيذِيِّين من اتِّخاذ القرارات. وما الخوف من اتِّخاذ القرارات إلَّا جرَّاء عدَم ثِقة المرء في تفكيره وحُكمه؟ بعبارة أخرى، هذه مشكلة تقدير للذَّات.
>
> مثال آخر يتعلَّق بالكفاءة في التفاوض. فقد كشفت إحدى الدراسات أنه في حين أنَّ الأشخاص الذين يتمتَّعون بتقدير الذَّات الصحي غالبًا ما يكونون واقِعيِّين في مطالبهم، فإن المُفاوضين الذين يُعانون من ضَعف تقدير الذات غالبًا ما يَطلُبون أكثر من اللَّازم أو أقلَّ من اللَّازم (اعتمادًا على مُتغيِّراتٍ شخصية أخرى)، ولكن في كِلتا الحالتَين يكونون أقلَّ فعاليةً ممَّا في استطاعتهم. (براندن، ١٩٩٨: ١٢)
>
> لا يُوجَد في الواقع أي جانب من جوانب النشاط التجاري — بدءًا من القيادة مرورًا بالإدارة ووصولًا إلى المشاركة في الفرق، ومن التَّعامُل مع العملاء مرورًا بالمشاركة في البحث والتطوير ووصولًا إلى الاستجابة للتحدِّيات والأفكار الجديدة — لا يتأثر تأثرًا ملحوظًا بمستوى تقدير الشخص لذاته. (المرجع السابق: ١٣)

في بيئة الأعمال التنافُسيَّة المعاصرة، يُعدُّ تدنِّي تقدير الذات عائقًا تنافُسيًّا، في حين يمنح تقدير الذات المرتفِع لدى المهنيين في شركتك ميزةً تنافُسية. لكن كيف يمكن للمهنيين

أن يشعروا بالرِّضا عن أنفسهم وعملهم وخدمتهم للعميل وللمُجتمَع بأسرِه إذا اعتقدوا أنهم سِلعة، وأنهم يُواجِهون باستمرارٍ تحدِّي تخفيض أسعارهم أو قِلَّة عدد الساعات المُحتَسبة؟ تأمَّل هذه الرسالة الإلكترونية التي تلقَّيتُها من ديان (التي كتبت أيضًا رسالة البريد الإلكتروني تعقيبًا على اتفاقية السعر الثابت) والتي تُوضِّح أهمية تقدير الذات والتأثير الذي يمكن أن يُحدِثه في حياة المهني:

٢٨ سبتمبر ٢٠٠٢

عزيزي رون

أخيرًا (وربما أخبرتُك بذلك من قبل) كان التغيير الأكبر في كل هذا هو تقدير الذات. قبل نحو عشر سنوات، قبل أن يمضي وقتٌ طويل على افتتاح مكتبي الخاص، قالت لي والدة زوجي، وهي مُحامية: «ديان، تذكَّري فحسْب، أن الرجال في مجال الأعمال هُم من يجنون المال، أمَّا النساء فيقُمنَ برعاية الناس فيه. تجاوزي الأمر!» ما كانت تقصِدُه هو أنَّ السلوك النسائي في قولهنَّ «سأعتني بك» سيَمنَحُهنَّ القليل من الرضا ولكن لن يمنحَهنَّ المال. إذا توجَّب عليك الابتعاد عن عائلتك، فربما ينبغي عليك أيضًا أن تجني الكثير من المال وستشعُر بالرضا عن ذلك. ولكن الكلام أسهل من الأفعال. لقد وقعْتُ في فخِّ مُساعدة عملائي ونسيان نفسي. هل كنتُ مُفضَّلة لديهم؟ هل كان عُملائي يُحبونني؟ نعم حدث بالفعل! لكنَّني لم أشعُر بالشيء نفسه. فقط عندما أخذتُ عملي على مَحملِ الجدِّ وبدأتُ في وضع قيمةٍ لخدماتي مع نظام اتفاقية السعر الثابت، بدأتُ أشعُر بالنجاح. إذا كنتَ تشعُر بأنك ناجح، فأنت ناجح ومِن ثَمَّ يأتي المال. عندما تختزل قيمة خدماتك في الحساب بالساعة، فإنَّ هذا أمر سيِّئ للغاية، بغضِّ النظر عن ارتفاع السعر الذي تتقاضاه مُقابل ساعة العمل.

حظًّا سعيدًا وواصِل العمل الجيد! ابقَ على اتِّصال.

ديان جرين

«لن يُدفع لك أكثر ممَّا تعتقد أنك تستحق.» وإذا كنتَ لا تعتقد أنك تستحق أكثر من التسعير بحسب سِعر الساعة، فلماذا سيعتقد عملاؤك أنك تَستحق أكثر من هذا؟ لقد أخبرَني عدد لا يُحصى من المهنيين، وبعبارات لا لبس فيها، أنهم لم يتمكنوا من مُضاعَفة

أسعارهم مُطلقًا، ولكننا نعرِف عددًا لا يُحصى من الآخرين الذين ضاعفوها، ولا يقتصر الأمر على الاحتفاظ بالعملاء، بل إنهم يُقدِّرون المستوى الإضافي للخدمة وجميع المزايا الأخرى المُترتِّبة على أسلوب التسعير على أساس القيمة.

(٧) التسعير على أساس القيمة والمبادئ الأخلاقية

رون: تظهر مسألة أخلاقيات التسعير على أساس القيمة دائمًا خلال تدريسنا هذا المبدأ في أنحاء العالم وأنا أُرحِّب — بل أشجِّع — بالمناقشة. إنها قضية ذات أهمية حيوية، ومسألة تتطلَّب مُناقشتها بذكاء وتفهُّمها قبل أن تشعر بالارتياح عند تطبيق هذه الاستراتيجيات. (بالنسبة لأولئك الذين يُريدون بحثًا أعمق، راجعوا «دليل المهني في التسعير القيمي»، الطبعة الرابعة، لا سيما الفصل ١٦: «الأخلاقيات واحتساب الأجر بالساعة، والتسعير على أساس القيمة».)

اكتسب أسلوب التسعير على أساس التكلفة والرِّبح قَبولًا، وإلى حدٍّ كبير لا يزال يحتفظ ببريقه؛ نظرًا لاعتباره أسلوب تسعير عادلًا. ويرجع تاريخ هذا المفهوم إلى المفهوم الكَنَسي اللاتيني «السِّعر المُناسب» الذي يعود للقرون الوسطى، بمعنى أنَّ التجارة لا ينبغي أن تُحقِّق أكثر من الربح المعقول الزائد عن تكاليفها. بالطبع، هذا يطرح السؤال التالي: من الذي سيُحدِّد ما هو عادل ومُنصِف؟ حقيقة الأمر أنَّ هناك شدًّا وجذبًا طبيعيًّا — وصحيًّا — بين المُشتري والبائع، تُخفِّف من حِدَّته المنافسة في السوق.

لا ينبغي أن يُفسَّر أيُّ شيء في هذا الفصل على أنه دعوة لخسارة عُملائك أو فرض أسعار عالية للغاية مُقابل الحصول على خدماتك. على العكس من ذلك، نحن نقول إن العميل هو الذي يُحدِّد قيمتك في نهاية المطاف، وهذا هو السبب في تأييدنا لشرط ضمان استرداد الأموال وضمان السعر بنسبة ١٠٠ بالمائة. بل إنَّني سأمضي إلى ما هو أبعدُ من ذلك؛ إذ أعتقد بحقٍّ أنه من الأخلاقيات المشكوك فيها عدَم وضْع السعر مُقدَّمًا، مع القَبول التام والموافقة من قِبَل العميل. ويُعدُّ سلوك المحامين الذي هو موضع جدل — والمُحاسبين بنسبة أقل — المتمثلة في ملء سجلَّات ساعات العمل بغرض تضخيم أسعارهم دليلًا على الصراع المتأصِّل بين احتساب الأجر بالساعات وخدمة العملاء بفعالية.

نحن نؤمن بشدَّة أنَّ المهنيين يخضعون لنفس قوانين الاقتصاد وعلم نفس العملاء، ومشاعر التسعير مِثل جميع الأعمال الأخرى؛ ومِن ثَمَّ يجب عليهم الكف عن الاختباء وراء عباءة وأمْن احتساب الأجر بالساعات، وأن يُسعِّروا مُقدَّمًا مُتقبِّلين المخاطر المُصاحبة

لعدم اليقين الذي ينطوي عليه التسعير مُقدَّمًا. إنَّ الفكرة القائلة إنَّ المهنيِّين لا يخضعون للمبادئ الأساسية للسلوك البشري نفسها هي قمة الغطرسة، وسيُحَل قدر هائل من التحدِّيات الأخلاقية والألغاز إذا ما حُدِّدت الأسعار بشفافيةٍ وبموافقة تامَّة من جانب العميل.

كانت رابطة المحامين الأمريكية، ونقابات المحامين في مختلف الولايات، تناقش المآخِذ الأخلاقية لاحتساب الأجْر بالساعات على مدى عقود، ولم تصِل إلى معايير حاسمة في حدِّ ذاتها. ومع ذلك، كان هناك اعتراف في الآونة الأخيرة بأنَّ الأسعار التي تتحدد بين البائع والمُشتري بالتراضي «مُنصفة»، كما أشارت رابطة المحامين بولاية نيويورك إلى:

> في حقيقة الأمر، ورهنًا بالواقع الاقتصادي والالتزامات المهنية للمُحامي، فإن أي طريقة لاحتساب الأجر بالساعات يُمكن للمحامي أو العميل الموافقة عليها والالتزام بها، سينجم عنها، على نحو يكاد يكون حتميًّا تقريبًا، أسعارٌ عادلة.

إن السوق الحُرَّة تقتضي تعامُلات مُنصفة بين المشتري والبائع، وأي عمل ينتهك هذا فهو على مسئوليته الخاصة. أما خلاف ذلك، فيُسمَح بالأعمال الرأسمالية بين البالِغين المُتراضين. إن التسعير حسب القيمة والمبادئ الأخلاقية لا ينفي أحدُهما الآخر ولا يَتعارَضان؛ فهما يتعايَشان في السوق كما في كلِّ مكانٍ آخر؛ بدءًا من شركات الطيران التي لديها أسعار مُختلفة لركَّاب مُختلفين لمُصنِّعي الآيس كريم الذين يبيعون بأسعار مُمتازة ومُصنِّعي فشار السينما ومحلَّات الكتب الكبيرة الذين يتقاضَون أسعارًا مُمتازة. لقد حان الوقت لاعتماد هذا النوع من التسعير فيما يتعلق بالخدمات المهنية في كلِّ مكان، وشركات المستقبل تقود الطريق نحو ذلك.

(٨) لجنة رابطة المحامين الأمريكية المعنية بتقرير احتساب الأجر بالساعات

تاريخيًّا، كانت مهنة المُحاماة هي أول مِهنة استخدمت التسعير على أساس ساعات العمل. فبحلول ستينيات القرن العشرين، ترسَّخ هذا الأسلوب في هذه المهنة، كما تعلَّمَه المُحاسبون. وفي ثمانينيات القرن نفسه، أسَّست رابطة المحامين الأمريكية فريق عمل لدراسة آثار احتساب الأجر بالساعات، حيث كان موضوع نقد أساسيًّا في بعض قطاعات المهنة. أُنشِئ فريق العمل المعني بأساليب إعداد الفواتير البديلة في الفترة ١٩٨٧–١٩٨٨

كجزء من قسم إدارة مزاولة القانون التابع لرابطة المحامين الأمريكية. وقد نُشِر ثلاثة كتب كثمرةٍ لجهود فرقة العمل هذه، اثنان حرَّرهما ريتشارد سي ريد، والثالث من تأليفه، بين عامي ١٩٨٩ و١٩٩٦.

تدرس نقابة المحامين الأمريكيين، تحت قيادة رئيسها روبرت إيه هيرشُن، مرة أخرى آثار احتساب الأجر بالساعات على مهنة المُحاماة. في الجزء الأول من عام ٢٠٠٢، شكَّلت النقابة لجنةً لدراسة نظام احتساب الأجر بالساعات، وأصدرت اللجنة تقريرها في أغسطس ٢٠٠٢. وفي مقالٍ كتبه هيرشُن بعنوان «المحاماة واحتساب الأجر بالساعات: معيار مُستحدَث في ستينيات القرن العشرين قد يُلحِق الضرر بمهنتنا» يوضِّح قائلًا:

> تُشير الدراسات إلى وجود شعورٍ بعدم الارتياح في أوساط المُشتغلين بمهنتنا، خاصَّة بين المحامين الأصغر سنًّا. ورغم تنوُّع الأسباب لكن يبدو أن جميعها تكمُن في التفاوت بين العمل في مهنة والعمل في وظيفة. ويتأثَّر التوجيه، وتوازُن الحياة، والتحفيز في بيئة العمل، والابتكار بانتهاج أسلوب سجلَّات ساعات العمل؛ إذ إنه يعتمد في الأساس على الكمِّ دون مُراعاة الجودة، وعلى التَّكرار على حساب الإبداع. ونظرًا لأنَّ وقت المحامي ليس مُتغيرًا مَرِنًا، فإن متطلبات زيادة الساعات المُحتَسَبة تؤثر على جوانب أخرى من معنى كونك مُحاميًا. وعلى الرغم من أنَّ لديَّ اهتمامًا مُحدَّدًا بكيفية تأثير هذه الظاهرة سلبًا على قُدرة مهنتنا على القيام بالأعمال الخيرية، فإنَّ العواقب المعنوية السلبية لنظام الساعات المحتسبة تتفشَّى على نطاقٍ أوسع. ويعتقد الكثيرون أنه إذا طوَّرنا أساليب إعداد الفواتير، فلن نُحقِّق العائدات نفسها التي من الممكن تحقيقها فحسْب، بل إنَّ مهنة المُحاماة نفسها ستُصبح أكثر مُتعةً أيضًا.

سيكون على الشركات أن تُفكِّر بطريقةٍ مُختلفة، وهذا ليس بالخيار السهل للمؤسَّسات التقليدية المحافِظة التي تتَّقِي المخاطر. ولكن في سبيل الربح والمحافظة على مهنة المحاماة الرائعة (التي استمتعتُ بالعمل فيها على مدى ٣٠ عامًا) يجب أن نبدأ في النظر إلى القيمة بدلًا من التكلفة عند تحديد الأسعار المُنصفة للخدمات المُقدَّمة. ذلك سيعني قَبول بعض المخاطر، كما سيعني أن تحسينات الكفاءة والإجراءات ستزيد الأرباح.

يُقدِّم ريتشارد ريد، الخبير في هذا الموضوع، نصائح لقادة شركات المحاماة الذين يبحثون عن طرق جديدة، فيقول: أولًا، اجمَعْ أفضل الأشخاص لديك

> وفكِّروا معًا من منظور عالمي في كيفية تغيير هذه الأساليب. اقرءوا كلَّ ما يُمكنكم قراءته بشأن الطرق البديلة لإعداد الفواتير، ولكن الأهم من ذلك، أن تدرُسوا تحليل القيمة. فَكِّروا في تطبيق الاستراتيجيات الجديدة في مهام صغيرة داخل الشركة كإجراء استطلاعي. واطلب من الفريق المالي تطبيق استراتيجيات تجريبية على مشروعات حالية. فكِّر في كيفية تحسين جهودك التسويقية من خلال طرُقٍ مُبتكَرة لإعداد الفواتير.

كان قاضي المحكمة العليا الأمريكية ستيفن جي براير عضوًا فخريًّا في اللجنة، وكتب مقدمة التقرير، مُدوِّنًا هذه الملاحظات الواضحة فيما يتعلَّق بالآثار الضارَّة المُترتِّبة على إعداد الفواتير بالساعة فيما يتَّصل بمهنة المحاماة، والتي تتجاوز إلى حدٍّ بعيد مُجرَّد الحدِّ من ربحية شركات المحاماة:

> كتب روسكو باوند أن مهنة المحاماة تتَّسم «بروح الخدمة العامة». وتُفسِّر هذه الروح سبب استجابة العديد من المحامين «للعمل الخيري» بهدف تلبية احتياجات أولئك الذين لا يستطيعون دفع تكاليف المساعدة القانونية، وسبب مشاركتهم في العمل مع العديد من اللجان الحكومية وغير الحكومية المشاركة في إصلاح القانون، وسبب تعليمهم لغيرهم، سواء داخل المهنة أو خارجها، إنها تلك القيم التي جعلت سيادة القانون مُمكِنة في أمريكا. ومع ذلك، أصبح من الصَّعْب على مدى العقود الأربعة الماضية على العديد من المحامين تَبنِّي هذه الروح عمليًّا.
>
> والسبب وراء ذلك هو ما يدعوه البعض «الحلقة المُفرغة»؛ الاندفاع المستمر نحو زيادة ساعات العمل المُحتَسَبة. وكما قال أحد المحامين، إنَّ هوَس المهنة بساعات العمل المحتسَبة سيجعل المُحامي مُتخمًا بالمهام والمسئوليَّات ومِن ثَمَّ يُصبح عُرضةً للإنهاك التام. فكيف يمكن للمحامي أن يقوم بالعمل الخيري المجاني، والمشاركة في جهود إصلاح القانون، وحتى حضور اجتماعات نقابة المحامين، إذا كان عليه أن يُحقق أيضًا ٢١٠٠ ساعة أو أكثر من ساعات العمل المحتسبة كلَّ عام؟ لنقُل، على سبيل المثال، إنه سيقضي ٦٥ أو ٧٠ ساعة في المكتب كلَّ أسبوع. الإجابة هي أن مُعظمهم لا يمكنه القيام بذلك، ولهذا السبب يُعاني كلٌّ من المهنة والمجتمع.

> وتأمل اللجنة المعنيَّة بدراسة تأثيرات نظام إعداد الفواتير استنادًا إلى عدد الساعات البدء في مُواجهة المشكلة من خلال فحص الساعات المُحتسَبَة نفسها. هل هذا النوع من أساليب إعداد الفواتير يؤدِّي دون داعٍ إلى تفاقُم الضغوط التي تُهدد بجعل المحامي حبيس مكتبه، أو تعزله عن المجتمع؟ علاوة على ذلك، هل الساعات المحتسبة تُسهم في الوصول إلى الهدف الأسمى للمحامي — وهو تقديم أفضل الخدمات القانونية الممكنة للعميل — أم تحول دون ذلك؟ وكيف، ومتى، وإلى أي مدى، من الممكن تغيير طرق إعداد الفواتير عندما تؤدي الساعات المحتسبة إلى نتائج عكسية بالنسبة إلى أيٍّ من الجانبين أو كليهما؟
>
> ومِن ثَمَّ، فإنَّ المهمة الفنية للجنة لا تتعلَّق فقط بطريقةٍ أفضل أو أكثر كفاءة لإدارة شركة محاماة. بل تتعلَّق بكيفية خلْق حياة داخل الشركة تسمح للمحامين، ولا سيما المحامين الشباب، أن يعيشوا حياةً يكون لديهم فيها وقت للعائلة والمستقبل المهني والمجتمع. ومع أنَّ القيام بذلك صعب، فإنني أعتقد أنه تَحدٍّ لا يمكن رفضه، خشية أن نتخلَّى عن القيم نفسها التي دفعَت الكثيرين مِنَّا لاختيار هذه المهنة المرموقة. يسرُّني أن هذه اللجنة قد بدأت، بطريقة عملية للغاية، في مُعالجة هذه المشكلة ذات الأهمية البالغة. (رابطة المحامين الأمريكية: ٢٠٠١–٢٠٠٢: ٧)

مرَّةً أخرى، ستحذو مهنة المحاسبين القانونيين حَذْوَ مهنة المحاماة، بترْك أسلوب الساعات المحتسبة والتحوُّل إلى التسعير على أساس القيمة. نحن نُثني على جهود رابطة المحامين الأمريكية، ورئيسها، وتقرير اللجنة، ونعتزُّ بتقديم مساهمتنا نحن أيضًا في القضاء النهائي على أسلوب إعداد الفواتير بالساعات. إنها ببساطة ليست طريقة أخلاقية أو عادلة لتسعير رأس المال الفكري، بل هي فكرة من الزمن الغابر وآنَ أوانُ التخلُّص منها إلى الأبد.

مُوجَز ونتائج

نشر روجر راسيل في عدد مجلة «أكونتينج توداي» الصادر في الفترة من ٣ إلى ١٦ يونيو ٢٠٠٢ مقالًا بعنوان «لماذا لا يَلقى التسعير القيمي الذُّيوع والانتشار: هل يفتقر المحاسبون القانونيون إلى تقدير الذات؟» جاء فيه: «لم يُبتَّ إلى الآن في الحملة العنيفة

التي يشنُّها المحاسب القانوني رون بيكر على نظام إعداد الفواتير بالساعات لصالح التسعير القيمي.» ما كان مُثيرًا للاهتمام بشأن هذا المقال هو ما تضمنه من تعليقات من مستشارين بارزين في مهنة المحاسبة القانونية. فقد قال المستشار دونالد شول من وست تشيستر بولاية بنسلفانيا، والمستشار آلان بوريس من يوستيس بولاية فلوريدا، عن حركة التسعير القيمي: «حتى تنتهج شركة ما أسلوب التسعير القيمي بحق، يتعيَّن عليها أن تُغير فلسفتها حول كيفية تقديم الخدمات للعملاء.» سيُحقِّق المفهوم تقدُّمًا إضافيًّا على مدى السنوات الخمس المقبلة، ولكن ما إذا كان سيصير هو المعيار الأوحد للتسعير، فذاك أمرٌ مشكوك فيه، وفقًا لشول الذي يقول: «مُعظم المحاسبين لا يُحبِّذون التحدُّث عن الأتعاب مع العملاء على الإطلاق، ولإقناعهم بالجلوس مع عميل، وفَهم قيمة المشروع الحقيقية، فإنَّ ذلك يحتاج إلى بذْل جهدٍ كبير.»

قال آلان بوريس: «إنَّ المحاسبين القانونيين يكرهون التغيير. والسبب في أنَّ التسعير القيمي لن يُفلِح، هو أنَّ المحاسبين القانونيين لن يُحدِثوا أي تغييرات غير مُضطرِّين إليها.»

بالنسبة إلى السيد شول، يُمكننا أن نقول: يجب على كلِّ شركة أخرى أن تُسعِّر منتجاتها وخدماتها مُقدَّمًا، وليس في هذا عناء أو خروج عن المألوف. إن ما هو خارج عن المألوف هو تحديد السعر «بعد» انتهاء المهمة. ولا شكَّ أن الشركات سوف تُضطرُّ إلى تغيير فلسفتها التسعيرية جذريًّا، ولكن لدينا آلاف الشركات الأخرى — لا سيما تلك التي تعمل في مجال رأس المال الفكري — والتي اكتشفَتْ أنَّ التسعير حسب التكلفة ونسبة الربح ليس طريقة تسعيرٍ فعَّالةً لمُعاوَضة القيمة، سوف تضطر إلى ذلك أيضًا.

نحن نُكِّن احترامًا كبيرًا لآلان بوريس، لكنَّنا أيضًا أكثر تفاؤلًا بشأن رغبة زملائنا في التغيير؛ لأنَنا رأَيْنا الكثير من الشركات تتبنَّى التسعير القيمي بكلِّ حماس. نحن لا نتَّفِق مع فكرة إنَّ المحاسبين القانونيين يكرهون التغيير؛ بل نعتقد أنهم غير مُتأكِّدين من «عواقب» التغيير، والسَّبب في أنَّنا قدَّمنا الكثير من التفاصيل في هذا الفصل هو إظهار كيف اعتمد المهنيون الآخرون هذه الأفكار بنجاح. لقد مرَّت المهنة، رغم كلِّ شيءٍ بتغييراتٍ هائلة في تاريخها الذي يربو على أكثر من ١٠٠ عام.

لقد واجَهْنا مقاومة متحجرة بخصوص التسعير القيمي من كبار المستشارين، سواء داخل أو خارج المهنة. وكُنَّا نظنُّ دائمًا أنه من المُفترَض أن يكون المُستشارون وكلاء تغيير من أجل الأفضل، إذا عرفوا أنَّ الحلول المُقترحة قد صمدَتْ أمام اختبار الزمن. آدم سميث، والمدرسة الاقتصادية النمساوية، وغيرهما من المُفكرين الذين أتَيْنا على ذكرهم

في هذا الفصل لم يكونوا بالتأكيد مُجرَّد روَّاد إدارة يقترحون بدعةً مُستحدثة. بل كانت نظرياتهم موجودة منذ مئات السنين وصمدَتْ أمام اختبار الزمن. لقد أصبَحْنا نعتقد أنَّ الاستشاريين في بعض الأحيان يكونون قصيري النظر ويتَّخِذون الموقف العدائي نفسه تمامًا كالمؤسَّسات التي ينبغي عليهم أن يُطوِّروها. وفي ظل سلوكٍ مثل هذا، من الجدير بالاهتمام أن نُفكِّر فيما إذا كان المستشارون ضَروريِّين من الأساس أم لا.

على أيِّ حال، هذه المقاومة للتسعير القيمي من جانب الاستشاريين ليست استثنائية بالتأكيد، وهي تُعيد إلى الأذهان صراع الاقتصادي الراحل جُوليان سايمون مع شركات الطيران. إذا كُنتَ قد تلقَّيتَ ترضية — تذكرة طيران مجانية، أو ترقية، أو ما يعادل ذلك على حساب شركة الطيران — بعد أن ألغَت شركة الطيران رحلتَكَ إثر نفاد المقاعد على إحدى رحلاتها، فالفضل في ذلك يعود إلى السيد سايمون. فحتى عام ١٩٧٨، كانت شركات الطيران تُلغي حُجوزات المسافرين من الرحلات ذات الإقبال الكبير دون إنذار (حيث آثَرَتْ شركات الطيران الإطاحة بالمُسنِّين والأفراد العسكريِّين على أساس النظرية القائلة إنهم من المُرجَّح أن يكونوا الأقل تذمُّرًا) وتسبَّب ذلك في كميَّاتٍ هائلة من شكاوى العملاء والضغائن. وفي بعض الأحيان كانت تُلغى رحلةٌ كاملة ويُعاد إطلاقها بالسَّعة المناسبة، مما يُسبِّب مزيدًا من الغضب. والأسوأ من ذلك، أنَّ المشكلة كانت تتفاقَمُ تلقائيًّا؛ لأن المسافرين بدءوا يتوقَّعون أن يجري استبعادهم، ولذا كانوا يقومون بحجز عدَّة رحلاتٍ تحت أسماء مُختلفة لضمان مقعدٍ واحد على الأقل؛ ما دفع شركات الطيران إلى زيادة الحجوزات في سبيل ضمان تلبية الطلَب المُتزايد. نمت المشكلة إلى علم سايمون عن طريق صديقة له كانت تعمل مضيفة لدى شركة «يونايتد إيرلاينز»:

> في اليوم التالي، بينما كنتُ أَحلق ذقني، خطر لي أنه لا بدَّ أن هناك طريقة أفضل. في الواقع، يمكن لسوق مزادٍ حلُّ المشكلة، من خلال إيجاد الناس الذين هم أقلُّ مُمانَعة لانتظار الرحلة القادمة. واتضحت لي التفاصيل العملية جليَّةً قبل أن أفرغ من الحلاقة.
>
> في عامي ١٩٦٦ و١٩٦٧، كتبتُ إلى جميع شركات الطيران عارضًا عليهم اقتراحي. وقد تراوَحَتِ الردود بين الرفض المهذَّب من بعضهم، وإنكار البعض قيامهم بزيادة عدد الحجوزات فوق المتاح، وإصرار البعض على أنَّ الاقتراح لا يُمكن نجاحه والسخرية من بعضهم.

> ... لم أتمكن من إقناع أي شركة طيران (أو المجلس المدني للملاحة الجوية) بإجراء تجربة لمدة يومٍ واحد على شركة طيران واحدة في مطارٍ واحد عند بوابة داخلية واحدة؛ وهي تجربة اعتقدتُ أنها ستكون كافية، حتى مع الأعطال الحتميَّة في أيِّ نشاطٍ جديد. (سايمون، ٢٠٠٢: ٢٨٩–٢٩٤)

ربما تُهمَل الأفكار الجيدة، لكنَّها نادرًا ما تموت. ومن الطبيعي أن يُقاوم البشر الأفكار وطُرق العمل الجديدة. ومع ذلك، كيف يتأتَّى لأي شخصٍ أن يُنكر مزايا مناقشة الشروط والأحكام، والنطاق، والتسعير مُقدَّمًا مع العميل عندما تكون هذه الممارسة في كل مكان، بحيث لا تحتاج إلى دليلٍ أو بُرهان على ما يبدو؟ إن عدَم التصرُّف كوكلاء تغيير في هذا الجانب، بالنسبة للمستشارين، إمَّا سوء تصرُّف أو رفض لا عقلاني للحقيقة التي تُحيط بهم من كلِّ جهة.

لحُسن الحظ، بدأ بعض المستشارين في رؤية الضوء. فقد أجرَتْ شركة «ماكنزي وشركاه» دراسةً تضمَّنَت ١٠٠٠ شركة ووجدَت أن زيادة بنسبة ١ بالمائة في السعر في حجم مبيعات ثابت، أنتجت زيادةً في الربحيَّة بنسبة ٧٫٤ بالمائة (وَجدَت دراسة مماثلة أجرتْها شركة «أكسينتشر» زيادة بنسبة ١١ بالمائة أو أكثر في الأرباح من زيادة في السعر بنسبة ١ بالمائة). بل إنها ذهبت لأبعد من ذلك خلصت إلى أنَّ التسعير له تأثير أكبر على الربحيَّة من أي زيادةٍ في حجم المبيعات، أو تخفيضات في التكاليف، أو تحسين الكفاءة، والمناطق التي عادةً ما تحظى باهتمامٍ أكبر بكثيرٍ في الإدارة، لا سيما المهنيين.

ولهذا السبب على وجه التحديد أصبح التسعير أحد أهم المهام في الشركات على اختلاف أحجامها. الأرجَح أن توماس تي ناجل وريد كيه هولدن (مُؤلفي كتاب «استراتيجية وتكتيكات التسعير: دليل لصنع القرار المُربح») قد فعلا المزيد خلال العشرين سنة الماضية لجعل التسعير ضمن الأهداف الرئيسة لدى الكثير من رجال الأعمال وإدراجه ضمن مُخطَّطاتهم التنظيمية. كما تُقدِّم مُؤسَّسات مثل جمعية التسعير المهني، ومؤسَّسات أخرى، مُؤتمرات تعليمية، وفعاليات، ورسائل إخبارية، ودراسات حول مجموعة كبيرة من قضايا التسعير والمجالات المختلفة.

حتى مع كلِّ هذا الاهتمام الذي يحظى به التسعير في العقود الأخيرة، فإنه وفقًا لتقديرات ريد هولدن، يَستخدم ١٥ بالمائة فقط من الشركات استراتيجيات قائمة على التسعير القيمي لمنتجاتها أو خدماتها. وبالرغم من ضعف الانتشار، فإنَّ الفرص كبيرة؛ إذ تُفصِح بعض الشركات عن حقيقة مضاعفة أرباحها من خلال استخدام

هذه الاستراتيجيات. ونعتقد أن التقديرات البالغة ١٥ بالمائة أقل حتى بين شركات الخدمات المهنية؛ فربما تكون في حدود من ٥ بالمائة و١٠ بالمائة، ومع ذلك، فإنَّ فرصة الربحية كبيرة للغاية بالنسبة لشركات الخدمات المهنية كما هو الحال في المجالات الأخرى.

كتب سورين كيركيجارد «نقاء الروح يكمن في تكريس النفس لشيءٍ واحد». ولقد كرَّسْنا أنفسنا للقضاء، مرَّةً واحدة وإلى الأبد، على نظام إعداد الفواتير استنادًا إلى عدد الساعات في الأعمال المهنية. سوف يحدد المهنيون في شركات المستقبل أسعارهم «عن عمد»، وسوف يُكافئون بما يعتقد عملاؤهم بالفعل أنهم يستحقُّون قيمته. كما أنهم لن يستخدموا سجلَّات ساعات العمل، التي هي مظهرٌ آخر من مظاهر نظام احتساب الأجر بالساعة، والتي سوف نتحوَّل إليها الآن.

الفصل العاشر

قياس الأمور المُهمَّة: الفَعالية قبل الكفاءة

الأمور الأكثر أهمية يجب ألَّا تكون أبدًا رهينة الأمور الأقل أهمية.
الهوس بالأرقام أول علامة على أنَّنا لسنا على دراية بما نفعله.

يوهان فولفجانج فون جوته

إبَّان القرن السادس عشر، ظهرت كلمة جديدة في القواميس الإنجليزية هي Pantometry ومعناها إحصاء كل شيء. ومنذ ذلك الحين، أصبح البشر مهووسين بإحصاء الأشياء، بدءًا من أنفسهم إلى الأغنام وكميات التَّبْغ المستوردة إلى طلبات الهامبرجر الذي تُقدِّمه ماكدونالدز. فالقُدرة على العدِّ والقياس واحدة من السمات التي تُميز البشر عن الحيوانات. نُقِشت عبارة اللورد كلفن الشهيرة — مع قليلٍ من التحريف — على حجارة مبنى العلوم الاجتماعية في جامعة شيكاجو: «إذا لم تكن قادرًا على قياس معرفتك ولا التعبير عنها بأرقام، فإنَّ معرفتك هذه نوع من المعرفة الضَّحلة وغير المُرضية ... قد تكون تلك بداية للمعرفة، لكنَّك لم ترتقِ في تفكيرك بعد لبلوغ مرحلة العلم» (مُقتبَس في مكلوسكي، ٢٠٠٠: ٨٠).

رون: والآن، كُلُّنا سمع المثل الشهير (الذي غالبًا ما يُشار إليه باسم حكمة ماكنزي، على اسم الشركة الاستشارية الشهيرة)، «ما يُمكنك قياسه يمكنك إدارته.» لقد أصبح هذا من

الكليشيهات في عالم الأعمال؛ لأنه إما خادع وإما بغير معنى؛ خادع لأنَّ الشركات أحصَتْ وقاست الأشياء منذ أن قدَّم العالم الإيطالي لوكا باتشولي مسك الدفاتر بطريقة القيد المُزدَوج إلى العالم عام ١٤٩٤، وبلا معنًى لأنه لا يُخبرنا بما يجب قياسه. القياس لأجل القياس أمرٌ لا معنى له، على نحو ما فهم فيليب كروسبي رائد الجودة عندما قال: «صُنع ميزان أفضل لا يُغيِّر وزنك.»

بول: خلال برامج «معسكر تدريب المحاسبين» التي دامت أربعة أيام عرَضْنا، خلال الساعة الأولى، شريحةً مكتوبًا عليها: «ما يُمكنك قياسه يُمكنك إدارته.» عندما ظهرت، أمكن رؤية أعين المحاسبين وهي تلمع. ثم جعلنا المحاسبين يشعرون بمشاعر أفضل من خلال سؤالهم: «مَن الشخص الذي تعرف أنه بارع ومُدرَّب تدريبًا خاصًّا على القياس في واقع الأمر؟ أنت.» كان الأمر كما لو أنهم فجأةً رأوا قيمتهم وأهميتهم الحقيقية. لذلك أصبح قياس أيِّ شيءٍ تقريبًا هو المعيار، ومع ذلك لم يُطلَق العنان بعد لمجموعة أخرى من الخُبراء في قياس كل شيء!

رون: المشكلة بالنسبة لخبراء قياس كلِّ شيء هي نفسها التي تُواجه رجال الأعمال اليوم: ما الذي ينبغي قياسه؟ لا تُقدِّم الحقائق والأرقام سياقًا ولا تكشف الحقيقة. ما زلنا بحاجة إلى مُخيِّلتنا وإبداعنا. يشتهر جيريمي بينثام، مُؤسِّس مذهب النفعية الاجتماعية، ومؤلف كتاب «مُقدِّمة في مبادئ الأخلاق والتشريع»، الذي نُشر في عام ١٧٨٩، بنظريته القائلة إنَّ الجنس البشري يحكمه شيئان: الألم والمتعة. وكان يعتقد أنَّ هذه العلاقة بين الألم والمتعة تحتاج إلى مِقياس كَمِّي، وهو ما أطلق عليه مقياس المشاعر. وقد بذل جهدًا كبيرًا في محاولة قياس كليهما، باستخدام وحدة قياس الرضا الافتراضية، كما لو كان بإمكان المرء وضْع قيمةٍ رقمية للفرح والحُزن. يعتقد بينثام أن الهدف النهائي للمجتمع يجب أن يكون مبدأ السعادة العظمى؛ أو بعبارة أخرى «أعظم سعادة بأكبر قيمة رقمية». لا شكَّ أن رؤاه قد قادَتْ إلى تحليل التكلفة – الفائدة، الذي ينصُّ على أنه يجب تنفيذ المشروع فقط إذا كانت الفوائد تفوق التكاليف. لكن المشكلة الأكبر بالنسبة إلى بينثام أن الأرقام وحدها لم تُقدِّم الإجابة عن كيفية تحقيق السعادة للجميع.

عندما تنبَّأ روبرت مالثوس بالمجاعة الجماعية في كتابه «مقال عن السكان» الذي صدر عام ١٧٩٨ — لأنَّ النمو السكاني سيزداد بوتيرةٍ هندسية بينما يزداد إنتاج الغذاء فقط بوتيرةٍ حسابية — لم تُوفِّر جميع الأرقام التي بحثَ فيها الحلَّ للمشكلة المزعومة. واتَّضَح أنه كان على خطأ، وذلك يرجع في الأساس إلى أنه لم يفعل شيئًا سوى تحليل الأرقام ولم يأخذ في الاعتبار البراعة التي لا تُقاس لدى البشر في حلِّ مجموعة متزايدة من المشكلات.

كان أبرز مظاهر هذه العقلية هو روبرت ماكنمارا، وزير الدفاع في عهد الرئيس جون أف كينيدي في الفترة من ١٩٦١ إلى ١٩٦٨، ورئيس البنك الدولي بعد ذلك. كان ماكنمارا مُدرِّسًا مُحاسبيًّا في كلية هارفارد للأعمال قبل الحرب العالمية الثانية، ثم عمل مُتخصِّصًا في مشروعات أبحاث العمليات لدى الحكومة الأمريكية أثناء الحرب. بعد الحرب، عيَّنه هنري فورد الثاني مع الفريق الذي يُطلَق عليه «الأولاد النابغون»، لتنشيط الأرباح المُتراجعة لدى شركة فورد للسيارات. واصطحب معه عقليته الميكانيكية إلى الحرب في فيتنام، مُحاولًا إدارتها بدقَّة عن طريق الأرقام. وقد اعتذر عن هذه الاستراتيجية العشوائية في سيرته الذاتية عام ١٩٩٥.

إن الاعتماد الأعمى على القياسات يمكن أن يحجب الحقائق المهمة. المشكلة في الأرقام والقياسات تتمثَّل فيما «لا» تُخبرنا به، وكيف تمنحنا إحساسًا زائفًا بالأمان والتحكُّم من خلال إيهامنا بأنَّنا نعرف كلَّ ما يجري. في الواقع، يمكن للمرء أن يسوق الحجة — التي تتعارض مع حكمة ماكنزي — القائلة إنَّ أهمَّ الأشياء في الحياة لا يُمكن قياسها. على الرغم من محاولة بينثام النبيلة، كيف لك أن تقيس السعادة؟ كيف لك أن تقيس الحُبَّ أو الفرح أو الاحترام أو الثقة؟ كيف لك أن تقيس مدى نجاح حياتك الزوجية؟

تأمَّل القياس التقليدي لنصيب الفرد من الدخل. افترِضْ أنَّ هناك عائلة مُكوَّنة من شخصَين، وقد أنجبت الزوجة للتوِّ أول مولود لها. هذا يعني أن نصيب الفرد من الدخل قد انخفض بمقدار الثُّلث، وإذا اعتبرْنا أن هذا هو القياس الصحيح — أو حتى التقريبي — للسعادة، فإنَّ ولادة الطفل يجب أن تكون من بين أسوأ اللَّحظات في حياتك. لكن كم من الآباء والأُمَّهات سينتابُهم هذا الشعور؟ إذن لا يمكنك «قياس» السعادة. يجب أن «تُعايش». ثَمَّة خلَلٌ جسيم في القياس الذي يُحدِّد المقدار المتناقص لنصيب الفرد من الثَّروة عند ولادة طفل، ويزداد عندما يُولَد خروف (لأنه يرفَع إجمالي الناتج المحلي).

مثال آخر يُوضِّح كيف أنَّ قياس الدخل لا يُخفي الحقيقة فحسْب، بل يُضلِّل أيضًا، من خلال النظر إلى دخل الفرد في مدينة ستانفورد (في جامعة كاليفورنيا) ومدينة إيست بالو ألتو بولاية كاليفورنيا. إذا لم تكن قد زرت هذين المكانَين من قبل واعتمدتَ فقط على إحصاءات الدخل والثروة، فستستنتج بشكلٍ قاطع أنَّ مدينة إيست بالو ألتو أكثر ثراءً من ستانفورد؛ إذ إنَّ مُعظم سكان ستانفورد طُلَّاب؛ ومِن ثَمَّ لديهم دخل مُنخفض نسبيًّا. إذا كُنَّا سنحسب ونقيس، يجب أن نفعل ذلك فقط مع تلك الأشياء التي تكون ذات مغزًى حقيقي.

في عالم رأس المال الفكري تكون التكاليف الماثلة في العناصر الملموسة للبرمجيات والسيليكون — أو ورق هذا الكتاب وتغليفه — جزءًا صغيرًا من القيمة التي تُقدِّمها. وهذا بالضبط السبب الذي يجعل عقلية التسعير بالتكلفة والرِّبح أقلَّ أهمية في اقتصادٍ يعتمِد في الغالب على رأس المال الفكري والبشري. فالبشر لا يخضعون لقياسات سهلة. ربما نحتاج إلى لازمة منطقية لقول ماكنزي المأثور، والتي يُطلق عليها الكاتب ديفيد بويل «مُغالَطة ماكنزي»: كلُّ ما هو مهم بحق لا يُمكن قياسه.

ومع ذلك، فإنَّ هذه اللازمة المنطقية لمقولة ماكنزي المأثورة ستُقابَل بلا شكٍّ بمعارضة هائلة؛ إذ تتعارَض مع العقلية التقليدية التي يتَّسم بها طُلَّاب ماجستير إدارة الأعمال الذين هم خبراء قياس كلِّ شيء في العصر الحديث؛ فهم يتعلَّمون أنَّ كلَّ شيءٍ يحتاج إلى قياسٍ وحسابٍ كمِّي وعَدٍّ. قال الروائي والناقد الاجتماعي الروسي ألكسندر سولجينتسين ذات مرة: «إنه لأمر خطير للغاية التحدُّث ضد الاتجاه السائد في العصر.» لكنَّنا سنفعل ذلك على أي حال، ودَعُونا نبدأ باستعراض كيف أصبحت مقولة ماكنزي تقليدًا سائدًا.

(١) مبدأ الكفاءة

> عندما تستأجر عاملًا، تذكَّر دومًا أنه يأتيك كإنسان لديه من الحاجات المعنوية والاجتماعية ما يحتاج إلى الاهتمام من جانبك.
>
> هنري فورد

رون: في العقود الأولى من القرن العشرين، اجتاح البلاد الشغف بالكفاءة، ووُصفت بـ «الصحوة العلمانية الكبرى». كان لدى خبراء الكفاءة آنذاك أفكار نفَّذُوها في الشركات

والمصانع والمستشفيات والمدارس والكنائس والمنازل وعلى كلِّ المستويات الحكومية. وأدَّى ذلك إلى تأسيس بعض أقدم مؤسَّسات الأبحاث السياسية الباقية، مثل معهد «بروكينجز»، وصندوق القرن العشرين، والمكتب الوطني للأبحاث الاقتصادية. لطالما انشغل البشر بإيجاد طرق أفضل وأكثر كفاءة — وأقل استهلاكًا للوقت — لتحقيق النتائج المرجوة منذ اختراع النار.

على الرغم من ادِّعاء خُبراء الإدارة الحاليِّين أنهم اكتشفوا مفهوم الكفاءة الجوهرية، فإنه في الواقع مبدأ قديم جدًّا، وقد شرحه آدم سميث في أطروحته، «استقصاء حول طبيعة ثروات الأمم وأسبابها»:

> يقوم أحدُهم بسحْب السلك، والآخر يُقوِّمه، ويُقطِّعه الثالث، ويجعله الرابع مُستَدقَّ الطرف، ويُهيِّئ الخامس الجزء العلوي منه لاستقبال الرأس؛ ولصُنع رأس دبوس يتطلَّب الأمر عَمليَّتَين أو ثلاث عمليات مستقلَّة؛ ويستدعي تركيبه عملًا منفصلًا، ولتبييضه عمل آخر؛ بل إنَّ وضعه في عبوته عملٌ آخر في حدِّ ذاته … لقد رأيتُ مصنعًا صغيرًا من هذا النوع كان يعمل فيه عشرة رجال فقط، قام بعضهم بإجراء عَمليَّتَين أو ثلاث عمليَّات مُتمايزة. ولكن على الرغم من أنهم كانوا فقراء للغاية؛ ومِن ثَمَّ كانوا يتعاملون مع الآلات اللازمة بلا مبالاة، كان يمكنهم، عندما يبذلون أقصى جهدهم أن يصنعوا نحو اثني عشر رَطْلًا من الدبابيس في اليوم. يحتوي الرَّطْل الواحد على نحو أربعة آلاف دبُّوس من الحجم المتوسط. بناءً على ذلك، فإن هؤلاء الأشخاص العشرة يمكنهم أن يصنعوا فيما بينهم ما يصل إلى ثمانيةٍ وأربعين ألف دبُّوس في اليوم الواحد … ولكن إذا عمل كلٌّ منهم على نحو مُنفصِل ومستقل، فبالتأكيد لا يستطيع أيٌّ واحدٍ منهم أن يصنع عشرين دبُّوسًا أو ربما لا يستطيع حتى أن يصنع دبُّوسًا واحدًا في اليوم. (مُقتبس في دوجَرتي، ٢٠٠٢: ٥٣)

يُوضِّح مثال مصنع الدبابيس الشهير الذي ساقه سميث أهمية تقسيم العمل وتوزيعه، وهو سبب رئيس في ثراء الأمم التي كتَبَ سميث عنها ببلاغة. وقد توصَّل هنري فورد إلى نتيجة مُشابهة عندما كان يقوم بجولةٍ في مصنع لتعليب اللُّحوم في شيكاجو؛ حيث رأى جثث حيوانات مُعلَّقة على قُضبان حديدية علوية تنتقل من جزَّار إلى آخر.

عندما استفسر فورد عن المدة التي قَضَوها في مُعالجة اللحوم على هذا النحو، كان الرد من قبيل، «هكذا كنا نفعَل لسنوات.» ومن هنا أصبح تقليدٌ سارٍ في إحدى الصناعات بمنزلة ثورةٍ هائلة في صناعة أخرى.

كان أشهر الدَّاعين إلى مبدأ الكفاءة هو فريدريك وينسلو تايلور، الذي رصد طرُقًا لا حصر لها لجعْل العمل الذي يُؤدِّيه العُمَّال أكثر عقلانيةً وعلميًّا وقابلًا للقياس الكَمِّي، وكتب عن موضوعي «علم التجريف» و«قانون العمل الشاق»، وهما موضوعان ربما لا تُحقِّق الكتب التي تتناولهما مبيعات كبيرة اليوم، ولكنها في زمن تايلور بشَّرت بعهدٍ جديد من التفكير الإداري. وُلِد تايلور في ٢٠ مارس ١٨٥٦، في عائلة بارزة ميسورة الحال منتسبة لجماعة الأصدقاء الدينية «الكويكرز» في ضاحية من ضواحي الطبقات المتوسطة العُليا تقع في مدينة فيلادلفيا، وعندما كان في سنِّ المراهقة، أصبح مهووسًا بالكريكيت، والتي — كحال لعبة البيسبول — هي لعبة تكون فيها الإحصائيات ومُعدَّلات الضرب أكثر إثارة من اللُّعبة نفسها. ويُقال إنه لم يُدخِّن ولم يشرب الكحول أو الشاي أو القهوة قط. وعندما كان يحضر حفلات رقْص، كان يرسم مُخطَّطات بيانية تُصنِّف جميع الفتيات الحاضرات باعتبارهن جذَّابات أو قبيحات، فحسب وقته بدقَّة بحيث يقضى نصف الوقت في محادثة كلٍّ واحدة منهن.

أصبح تايلور مُهندسًا صناعيًّا يختبر نظريات الوقت والحركة على أرض المصنع بين زملائه في شركة «ميدفيل ستيل» في فيلادلفيا. وكما يشرح ديفيد بويل في كتابه الرائع، «حصيلة التذمُّر: لماذا تجعلنا الأرقام غير منطقيِّين»، كانت تجارب تايلور تسير على نحو أشبه بما يلي:

> أولًا، تُحلِّل كلَّ مهمَّة عمل إلى أجزائها الأساسية والحركات الأساسية المُتضمَّنة فيها بقدر الإمكان.
>
> بعد ذلك، تُحدِّد وقتًا لإنجاز كلِّ جزء من تلك الأجزاء باستخدام ساعة ميقاتية لمعرفة مدى السرعة التي يمكن بها إنجاز هذا الجزء من المهمة من جانب العُمَّال الأسرع والأكثر كفاءة.
>
> بعد ذلك، تتخلَّص من أي جُزءٍ غير ضروري من المهمة.
>
> ثم تضيف نحو ٤٠ بالمائة إلى الوقت المُخصَّص للتأخيرات أو فترات الراحة الحتمية. وكان هذا الجزء ما اعتاد أن يُطلَق عليه «القاعدة الأساسية» قبل

> أن تقتضي فكرة الإدارة العلمية عدم وجود شيء كهذا. وكان هذا الجزء دائمًا واحدًا من الأجزاء الأكثر إثارة للجدل في هذه السلسلة من الإجراءات.
>
> وأخيرًا، تقوم بتنظيم نظام الأجور الخاص بك بحيث يتمكَّن الأشخاص الأكثر كفاءة من كسب المزيد من المال من خلال إنجازهم العمل في التوقيتات المُثلى، في حين يُكافح الأشخاص مُتوسطو الكفاءة لمواكبة مَن هُم أكثرُ كفاءة. (بويل، ٢٠٠١: ٩٣)

فصل تايلور العاطفة عن العمل، وبدلًا من أن يكون العمل «حِكرًا على من يمتلكون المهارة» قُسِّم إلى سلسلة من الخطوات البسيطة، كحال العاملين في مصنع الدَّبابيس الذين رصدهم آدم سميث. كلُّ المميزات الأخرى للجنس البشري، من الإبداع، والمبادرة، والابتكار، وغير ذلك، كان مكانها في موضع آخر في المؤسَّسة، عادةً في نطاق الإدارة العُليا، التي كانت تضطلع «بالتفكير» في الوقت الذي يضطلع فيه العُمَّال «بالعمل». لم يُعزِّز هذا التقسيم وشائج الثِّقة في المصانع التي نُفِّذت فيها أفكار تايلور، ولكنه أدَّى إلى زيادة الإنتاجية، ممَّا أدَّى بدوره إلى زيادة أجر العامل المتوسط. كان تايلور، في النهاية، هو من غيَّر عبارة «العمل بمزيد من الجدية» لتحلَّ محلَّها عبارة «العمل بمزيد من الذكاء».

ومع ذلك، لم تُنفَّذ أفكار تايلور بدون إثارة خلافات ومشاحنات. فقد أظهر كلًّا من المديرين والعُمَّال «بلهاء»، وكانت المعارضة النقابية في ازدياد. وفي عام ١٩١٥، أصدر الكونجرس تشريعًا، استمر العمل به حتى عام ١٩٤٩، حُظرت بموجبه ساعات تايلور الميقاتية في المصانع الحكومية. ومن المثير للاهتمام أنَّ تايلور التقى المهندس فرانك جيلبريث عام ١٩٠٧، والذي كان قد أجرى تحليله الشخصي للزمن والحركة وعلاقتهما بعملية رصِّ الطوب لأغراض البناء، وتمكَّن من زيادة سرعة الرصِّ من ١٠٠٠ إلى ٢٧٠٠ قالب من الطوب في اليوم الواحد. على ما يبدو، كان جيلبريث مهووسًا بساعته الميقاتية أكثر من تايلور، حيث كتب اثنان من أبنائه الاثني عشر في وقتٍ لاحق سيرةً تتناول قصتَه بعنوان «أرخص بكميَّات وفيرة»، الذي تحوَّل في وقت لاحق إلى فيلم في هوليوود مع كليفتون ويب في دور جيلبريث. لو كان تايلور يعتبر شخصًا غريبًا، فإن جيلبريث سيُعدُّ شخصًا أكثر غرابة، على نحو ما يقول بويل مازحًا:

> كان جيلبريث مهووسًا بالقياس؛ إذ كان يُحلِّل كلَّ عملية يدوية إلى ما أسماه «ثيربليجز» (وهو مقلوب الاسم جيلبريث). وكان يُزرِّر سترته من أسفل إلى أعلى

لأنها تستغرق بذلك وقتًا أقل بأربع ثوانٍ من تزريرها من الأعلى إلى الأسفل. كما اقتطع ١٧ ثانية من وقت حلاقته باستخدامه فُرشَتَين. وباستخدامه ماكينتي حلاقة اختصر ٤٤ ثانية أخرى، ولكن بعد ذلك جرح نفسه واضطرَّ إلى قضاء دقيقتَين أُخريَين يبحث عن اللاصق الطبي. وأخذ معه مُعظم أبنائه في رحلات عمل وتجوَّل معهم بين المصانع، مُدجَّجين بالأقلام وألواح الكتابة، لكن منزلهم في مونتكلير بولاية نيوجيرسي، بدا أشبه بمصانع تايلور:

[وفقًا لأحد أبناء بويل] «قام أبي بتثبيت رسومات العمل ومراحله في الحمامات. وكان على كلِّ ابنٍ من أبنائه يستطيع الكتابة — وكان والدي يتوقع أن يبدأ أبناؤه بالكتابة في سِنٍّ مُبكِّرة — أن يكتُب الأحرف الأولى من اسمه على الرسم البياني في الصباح، بعد أن يكون قد نظف أسنانه، واغتسل ومَشَّط شعره، ورتَّب فراشه. وفي الليل، كان على كلِّ طفلٍ أن يزِن نفسه، وأن يضع الرقم على الرسم البياني، ثم يكتب الأحرف الأولى من اسمه على الرسم البياني مرَّة أخرى بعد أن يُؤدِّي واجبه المدرسي، ويغسل يديه ووجهه، ويُنظِّف أسنانه. أرادَتْ أُمِّي أن يكون لها مكان على الرسم البياني لتلاوة الصلوات، لكن أبي قال إنه بحسب علمه فإنَّ الصلوات عملٌ تطوُّعي.» (المرجع السابق: ١٠٠)

استمرَّ جيلبريث في ذلك حتى انتهى به الأمر إلى إنكار صحَّة دراسات الوقت والحركة مُعتبرًا إيَّاها غير أخلاقية وأنها «لا قيمة لها على الإطلاق». وبالرغم من ذلك، استمرَّ تايلور في تأليف نظرياته على مدى السنين؛ إذ نشرها أخيرًا بشكلٍ سِرِّي في عام ١٩١١ في كتاب «مبادئ الإدارة العلمية» (نشرتها لاحقًا دار نشر «هاربر آند براذرز»). وقد نُسِب الفضلُ إلى نظريات تايلور في مُضاعفة الإنتاج ثلاثة أضعافٍ أثناء الحرب العالمية الثانية، وجعْل قطارات موسوليني تعمل وفق الجداول الزمنية المُحدَّدة في إيطاليا، والهندسة الدقيقة الألمانية وخطط لينين الخمسية، والنَّزعة الاستهلاكية، وغُرَف غاز هتلر (المحرقة)، والقضاء على الشيوعية، كلُّ ذلك بفضل ساعة ميقاتية بسيطة. لا شكَّ أنَّ نظريات تايلور أسهمَتْ في مُعظم هذه الأشياء، وعلى نحو أكثر دقةً أسهمت في بعضها أكثر من البعض الآخر.

وينسب بيتر دراكر الفضل إلى تايلور في صياغة مصطلحَي «الإدارة» و«الاستشاري» (فقد عرَّف تايلور نفسه في بطاقة التعريف بأنه «استشاري إدارة»، وكان يحصل على مبلغ ٣٥ دولارًا أمريكيًّا في اليوم، وهو مبلغ ضخم، مُقابل مُحاضرته التي تستمرُّ عادةً

لمدة ساعتَين)، ولكونه أول «المشتغِلين بالمعرفة» في العالم. فقد قال في مُحاضرته، يجب على كلِّ عاملٍ طرح سؤالَين:

> يجب على كلِّ إنسان أن يسأل نفسه مرارًا وتكرارًا كلَّ يومٍ، وسنةً بعد أُخرى، سؤالَين. أولًا، «ما اسم الرجل الذي أعمل الآن من أجله؟» وبعد أن يُجيب على هذا، يسأل نفسه السؤال التالي: «ما الذي يُريدني هذا الرجل أن أفعلَهُ الآن؟» وليس «ما الذي يجب عليَّ فِعله لمصلحة الشركة التي أعمل بها؟» أو «ما هي واجبات الوظيفة التي أشغلها؟» أو «ما الذي اتَّفقتُ على القيام به عندما قاموا بتوظيفي هنا؟» أو «ماذا عليَّ أن أفعل من أجل مصلحتي الشخصية؟» بل بوضوح وبساطة، يطرح على نفسه هذا السؤال فحسب: «ما الذي يُريدني هذا الرجل أن أفعله؟» (مقتبس في المرجع السابق: ٩٤)

في شتاء عام ١٩١٤، أُصيب تايلور بالتهابٍ رئوي، وكان في مشفاه ينهض كلَّ صباح من فراشه ليملأ ساعته الثمينة. وفي صباح أحد الأيام، تحديدًا في صبيحة ٢١ مارس ١٩١٥، رأته إحدى المُمرِّضات وهو يملؤها في وقتٍ مُبكِّر على غير عادته، كان ذلك في الساعة ٤:٣٠ صباحًا. وعندما عادت بعد نصف ساعة، كان تايلور قد فارق الحياة، بعد يوم واحد من عيد ميلاده التاسع والخمسين. من الجدير بالذِّكر أنَّ العديد من خبراء الكفاءة كما أطلَقَ عليهم وافتْهُم المنية مُبكِّرًا، مما يجعلك تتساءل ماذا كان هدفهم بالضبط من توفير كلِّ هذا الوقت؟

(٢) فريدريك تايلور يقتحم المهن

رون: اجتاح بحث تايلور عن «الطريقة المثلى» للاستفادة من العمالة والمواد بفعالية والتحكُّم في الإنتاجية (دون التطرُّق كثيرًا لرصْد التكاليف المالية بالمستوى نفسه) جميع مُستويات المؤسَّسات الاقتصادية والاجتماعية في العالم. ففي كُتيِّبها الدعائي لعام ١٨٩١ أعلنت شركة «إلكتريك سيجنال كلوك»، عن ساعة زمنية تُسمَّى «أوتوكرات» أو الحاكِم المُطلَق، عدَّدت لها هذه الفوائد:

> تُعطي دقة كتلك المطلوبة في الحياة العسكرية، وتُكسِب الرُّوح العملية والسرعة والدقة أينما اعتُمِدت. فالمدرسة أو المكتب أو المصنع الذي يستخدم هذا النظام

> لا يقَعُ تحت رحمة مُراقِبِ الوقت البشري أو غيره من المُعرَّضين للسَّهو والنسيان؛ إذ إن الساعة المكتبية هي التي تُعطي التوقيت القياسي للمصنع [حيث تُقدِّم للإدارة والمشرفين وسيلةً لتوسيع نطاق إجراءاتهم التأديبية بما يتجاوَزُ رؤيتهم].
>
> أشار كتالوج عام ١٩١٤ لشركة «إنترناشيونال تايم ريكوردينج» [التي أصبحت لاحقًا شركة أي بي أم الشهيرة] إلى أنَّ الساعات الزمنية «ستوفِّر المال، وتُحقِّق الانضباط وتزيد من وقت الإنتاجية». كما أنَّ الوقت المسجَّل يؤدِّي إلى الالتزام بالمواعيد من خلال غرْس قيمة الوقت في كلِّ فرد. (ليفين، ١٩٩٧: ٦٧-٦٨)

تجلَّت نظريَّات تايلور في شركات الخدمات المهنيَّة في سِجلِّ ساعات العمل. فجنبًا إلى جنب مع مُعادلة «دو بونت» للعائدات على الاستثمار، بدأت شركات المُحاماة في وقتٍ مُبكِّر من عام ١٩٤٥ باستخدام سجلَّات ساعات العمل كوسيلة لمُراقبة التكاليف والدخل الصافي المنشود من كل مشروع، كما هو مُوضَّح في الفصل التاسع. وعلى الرغم من أنَّ سجلَّات ساعات العمل كانت في الأصل قد اعتُمِدت باعتبارها إجراءً من إجراءات مُحاسبة التكاليف، فإنها سُرعان ما تحوَّلَت إلى أداةٍ لقياس إنتاجية المهني، ثم في نهاية المطاف، لتسعير الخدمات المهنيَّة.

سيُقدِّم هذا الفصل سجلَّات ساعات العمل لمحاكمة حاسمة. في الشركات المهنية اليوم، يخدم سجل ساعات العمل أغراضًا مُتعدِّدة، على الأقل وفقًا لأشدِّ المُدافعين عنه. فأولًا وقبل كلِّ شيء، هو أداة تسعير، تسمح للشركة بتتبُّع العمل في أيِّ مهمة وتحديد السعر وفقًا لذلك. بالطبع هذا ليس إلَّا أثرًا من آثار نظرية ماركس المعروفة باسم نظرية قيمة العمل. وثانيًا، يُستخدَم الجدول الزمني لقياس «إنتاجية» أعضاء الفريق و«فعاليَّتهم» والتحكُّم في سير العمل. وثالثًا، تُستخدَم «لمحاسبة التكاليف» — أو بحدٍّ أقلَّ في تقدير التكاليف المُعتمِدة على النشاط — من أجل تحديد ربحيَّة أي عميلٍ أو عمل.

لدينا شكوك جِدِّية حول كون سجلَّات ساعات العمل هي الأداة الأكثر فعالية لجميع هذه المقاصد، ولقد فكَكْنا بالفعل الارتباط بين الوقت والتسعير. بعد ذلك نُريد مواجهة الدِّفاعَين الآخرين وتقديم نظام قياس بديل — يُعرَف باسم المؤشرات الرئيسة للأداء — ليحلَّ محلَّ سجلَّات ساعات العمل. لكن قبل أن نصل إلى هذه النقطة، دَعُونا نتَّخذ مُنعطفًا

تاريخيًّا آخر مهمًّا ونشرح كيف أقدَمَت مهنة الاقتصاد على الانخراط في أعمال الإحصاء والقياس.

(٣) اقتصاديُّون يطرحون نظريات

رون: بينما كانت المدارس والشركات تعمل على تطبيق نظام الساعات الميقاتية وإجراء دراسات الوقت والحركة، وكانت شركات الخدمات المهنية تشرع في استخدام سجلَّات ساعات العمل، لمساعدتها في تطبيق نظريات تايلور، وكانت مهنة الاقتصاد في أرجاء العالم تعكف على تطوير محاسبة إحصائية فيما يتعلَّق بالدخل والناتج القومي لقياس الاقتصاد الكلي. في الولايات المتحدة، في أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، صاغ سايمون كوزنتس (١٩٠١–١٩٨٥)، وهو اقتصادي روسي الأصل، وأستاذ بجامعة هارفارد، مُصطلح إجمالي الناتج القومي (المعروف الآن باسم إجمالي الناتج المحلي). وقد فاز في عام ١٩٧١ بجائزة نوبل لجهوده الرائدة في مجال الإحصاء فيما يتَّصل بالدخل القومي.

حالما شرَعْنا في قياس الأداء الاقتصادي لاقتصاد وطني ما، كانت الخطوة المنطقية التالية هي البَدْء في «التنبُّؤ» بأداء ذلك الاقتصاد. ومن أجل القيام بذلك، كان على الاقتصاديِّين ابتكار عدد كبير من المؤشرات الاقتصادية لقياس اتِّجاه الاقتصاد، عن طريق فحص وضْعه حينذاك. لا يُوجَد مبرر لمناقشة كيفية ظهور هذه المؤشرات، أو حتى صلاحيتها. على العكس، سنُركِّز على الغرض الذي تخدمه وكيف أن هناك مؤشرات مختلفة لأغراض مختلفة.

تُعطي المؤشرات الاقتصادية لمحةً عن حالة الاقتصاد. وعلى غرار الطريقة التي يفحص بها الطبيب مؤشراتك الحيوية، قد يفحص الخبير الاقتصادي المؤشرات الحيوية للاقتصاد من خلال النظر إلى إجمالي الناتج المحلي أو مؤشِّر أسعار المستهلك أو معدَّل البطالة. وعلى عكس المحاسبين الإداريين والمدقِّقين الحسابيين الذين يميلون إلى التركيز على مؤشرات متأخِّرة — مثل التقارير المالية للشركة — فإن الاقتصاديِّين لم يبتكروا «مؤشرات متأخِّرة» فحسْب، بل ابتكروا أيضًا «مؤشِّرات موجهة ومتزامنة». تُشير هذه المصطلحات إلى توقيت نقاط التحوُّل في المؤشرات المتعلِّقة بدورة الأعمال التجارية:

- تتوقَّع «المؤشرات الموجهة» الاتجاه الذي يتَّجِه إليه الاقتصاد.
- تُوفِّر «المؤشرات المُتزامِنة» معلوماتٍ حول الوضع الحالي للاقتصاد.

- تتغيَّر «المؤشرات المُتأخِّرة» بعد أشهر من حدوث انكماشٍ أو تحسُّنٍ في الاقتصاد.

وفيما يلي الأنواع المُختلِفة من المؤشرات، التي قدَّمَتْها في الأساس وزارة التجارة ويُقدِّمها الآن مجلس المؤتمرات الذي يُديره القطاع الخاص، تلك المؤشرات التي تستخدمها الحكومة والمؤسَّسات الأخرى لقياس مجموع النشاطات الاقتصادية، وللتَّعرُّف على الوضع الاقتصادي الحالي والمستقبلي:

مؤشرات مُوجهة تتنبَّأ بدورة العمل

متوسط ساعات العمل الأسبوعية (مجال التصنيع).
طلبات إعانة البطالة التي تُقدَّم لأول مرة.
الطلبات الجديدة للسلع والمواد الاستهلاكية.
أداء البائعين.
طلبات المنشآت والمُعدَّات.
تصاريح الأبنية الجديدة المتعلِّقة بالوحدات السكنية الخاصَّة.
التغيُّر في المخزون السِّلعي.
أسعار المواد الحسَّاسة.
أسعار الأسهم (وفقًا لمؤشر ستاندرد آند بورز ٥٠٠).
المعروض النقدي (النقد المتداوَل/النقد المتداوَل + الودائع الادِّخارية + الصناديق المشتركة وخلافه).
التغيُّر في مديونية المستهلك.

المؤشرات المُتزامِنة: تعمل في تَزامُنٍ مع دورة العمل

عددُ الموظفين المُقيَّدين في كشوف الأجور غير الزراعية.
الإنتاج الصناعي.
الدخل الشخصي مطروحًا منه المدفوعات المُحوَّلة.
حجم مبيعات التصنيع والتجارة.
نسبة العَمالة المدنية إلى عدد السُّكان.
إجمالي الناتج المحلي.

مُؤشِّرات مُتأخِّرة: تتبُّع التغيُّرات الحادثة في دورة العمل

مُتوسِّط فترات البطالة.

مخزونات التصنيع والتجارة.

قروض تجارية.

النسبة بين مديونية المستهلك والدخل الشخصي.

التغيُّر في تكلفة العمالة لكلِّ وحدةٍ إنتاجية في مجال التصنيع.

أسعار الفائدة قصيرة الأجل.

هذا ليس معناه أن الاقتصاديِّين يستطيعون «التنبُّؤ» بالمستقبل، بل على العكس من ذلك. فهذه المؤشرات، كما أشار البعض، فشلت في التنبُّؤ بأيٍّ من فترات الركود الأمريكية الثلاث الأخيرة. وتؤكد وقائع كثيرة من التاريخ الملاحظة القائلة أنه لا يُمكن لأحدٍ التنبُّؤ بالمستقبل. (للاطِّلاع على كتابٍ رائع يتطرَّق لهذا الموضوع، انظر: «الخبراء يتحدَّثون: المُلخَّص الواضح للتضليل الموثوق فيه» لكريستوفر سيرف وفيكتور نافاسكي، من معهد دراسة الخبراء، والذي غرضه الوحيد هو جمع التنبُّؤات من أشخاص بارزين ونشرها للأجيال القادمة. هناك دعابة قديمة تقول: لماذا خلق الله الاقتصاديين؟ الجواب: حتى يبدو المُتنبِّئون بالطقس في صورة جيِّدة). لا شكَّ أنَّ هذه المؤشرات قد وسَّعت من معرفتنا بآلية عمل اقتصادٍ ما، بل قد تُقدِّم دليلًا على اتجاهه، ولكنَّها لا تزال تشتمل على خُلاصةٍ من المتوسِّطات، والمُتوسِّطات قد تكون مُضلِّلة للغاية؛ ففي المتوسِّط مثلًا، كلُّ شخصٍ في الولايات المتحدة لديه خِصية واحدة. علاوةً على ذلك، فإنَّ النقاش حول المؤشرات التي ينبغي استخدامُها لا تزيد بأي حالٍ عن كونها نظريات. ففي حين يُركِّز الاقتصاديُّون الكينزيون (نسبة إلى كينز) على مؤشرات جانب الطلب، يهتمُّ أتباع المدرسة النقدية بتأثير المعروض النقدي؛ فيما يركز مؤيدو اقتصاديات جانب العرض على الاستثمار في الأعمال التجارية، ونموِّ المشروعات واستثمارات رأس مال المخاطرة والإنتاج.

الشيء الذي تُعلِّمنا إياه هذه المؤشرات هو كيفية وضع نظرية حول الاتجاه الذي يسير فيه اقتصادٌ ما. تَذكُر من الفصل الثاني أنَّ النظرية يجب أن تكون قادرة على تفسير نتائج أو سلوكياتٍ مُعيَّنة أو توقُّعها أو وصْفها. والمؤشرات المذكورة هنا هي مُجرَّد نظريات قابلة للاختبار على أرض الواقع لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق هذه الأهداف الثلاثة. فإذا ثبَتَ عدم صحة هذه النظريات، يجري مُراجعتها واختبارها مرة أخرى. لقد

وضع تايلور نظريات حول الكفاءة اختُبِرت في مؤسَّسات في جميع أنحاء العالم، وتأكَّدَتْ صحَّتُها. وإنها لَمهمَّةٌ أسهلُ بكثيرٍ أن نضع مجموعة من المؤشرات لمشروع تجاري لا من أجل اقتصاد بأكمله.

مع ذلك عندما يدرُس المرء المؤشرات الرئيسة في عالم الأعمال، لا سيما المؤشرات التي يهتمُّ بها المحاسِبون، يجِد أنها مؤشرات مالية مثل الميزانية العمومية وبَيان الدخل وبيان التدُّفقات النقدية. وهذه أمثلة لمؤشرات مُتأخِّرة أو لاحِقة؛ إذ تُقدِّم تقارير عن وضع المشروع التجاري حاليًّا. قد يُفيدُ هذا أو لا يُفيد في تحديد الوجهة التي يسير نحوها المشروع التجاري. يمكن للقوائم المالية اللَّحظية أن ترتقي إلى مستوى المؤشرات المتزامِنة، لأنها ستتعقَّب الأداء الحالي. ولكن ما يجب على كلِّ شركةٍ تطويره هو مجموعة من المؤشرات المُبكرة التي ستُمكِّنها من فهم الوجهة التي يتَّجِه نحوها المشروع التجاري.

(٤) المُحاسَبة ليست نظرية

رون: يتطلَّب ابتكار مؤشرات مُوجهة وضع مجموعةٍ من النظريات القابلة للتفنيد، يُمكن أن تُجرِّبها الشركة لتحديد العلاقة بين تلك المؤشرات والأداء المالي المستقبلي. مهنة المحاسبة ببساطةٍ لم تأخذ زمام المبادرة في هذا المجال. ويمكن تفسير سبب هذا من خلال دعابة قالها طالب دراسات عليا في علم الاقتصاد:

> في أحد الأيام في محاضرة الاقتصاد الجزئي، كان الأستاذ يكتب «الافتراضات الأساسية» المعتادة استعدادًا لشرح نموذج جديد. التفتُّ إلى صديقي وسألته: «كيف سيكون علم الاقتصاد بدون افتراضات؟» فكَّر للحظةٍ ثم أجاب: «علم المحاسبة».

«المحاسبة ليست بنظرية»، وعلى الرغم من حقيقة أن اختبارات المحاسبين القانونيين تختبر الطلاب في النظرية المحاسبية، فإنَّ مبادئ المحاسبة ليست نظرية. إنها ببساطة مجموعة من الإرشادات والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى قياس العناصر المالية، مثل الأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات، التي ترتكِز على مُسلَّمات مثل الملاءمة والموثوقية والأهمية المادية. فهل من عجبٍ أنَّ مهنة المحاسبة لم تأخُذ زمام المبادرة في حركاتٍ مثل بطاقة الأداء المتوازن، أو المُراجعات الاجتماعية والبيئية، التي تحاول النظر إلى مؤشرات أكثر من مُجرَّد المقاييس التاريخية للأداء المالي؟ ومع ذلك، يجب على كلِّ

فريق إداري ابتكار مجموعة من المؤشرات المبكرة يمكنه استخدامها لقيادة الشركة في الاتجاه الصحيح نحو الربحية والتميُّز.

جرِّب هذه التجربة الذهنية. تخيَّل أنك المدير التنفيذي لشركة «كونتيننتال إيرلاينز»: ما المؤشرات المُوجِّهة التي ترغب في الاطلاع عليها يوميًّا أو حتى كل ساعة أو أقصر من ذلك لتحديد ما إذا كانت الشركة ستُحقِّق ما تصبو إليه من نقل المسافرين حول العالم على نحوٍ مُربِح؟ من السهل نسبيًّا وضع مؤشرات مُتأخِّرة، مثل الرِّبح، والإيرادات لكلِّ مُسافر بالميل، والتكلفة لكلِّ مُسافر بالميل، وتكرار الحجز من جانب العملاء، والأميال المُتراكمة من السفر الدائم، وما إلى ذلك. ولكن هذه المؤشرات مُتأخِّرة، ولن يتمكَّن جميع الموظفين من التحكُّم في هذه النتائج على أساسٍ يومي. كيف سيتغيَّر سلوك عُمَّال نقل الحقائب عند علمهم بحجم حمولة الطائرة الشهر الماضي؟

يمكنك بالتأكيد وضع مؤشرات «مُتزامنة»، من خلال التتبُّع اللَّحظي لجميع المؤشرات المُتأخِّرة المذكورة آنفًا. ولا شكَّ أن شركات الطيران تقوم بذلك داخليًّا إلى حدٍّ ما. ولكن ذلك لا يُساعد بالضرورة طاقم الطائرة، أو عُمَّال نقل الحقائب، أو مُقدِّمي خدمات الطعام على تحقيق أهداف وغايات شركة الطيران. إن ما نحتاجه هو مُؤشِّرات مُوجِّهة لها بعض القدرة «التنبُّؤية»؛ بعبارةٍ أخرى، إنهم يتوقَّعون النتائج المالية لشركة «كونتيننتال». في كتابه «من الأسوأ إلى الأفضل: ما جرى خلف كواليس العودة المُذهلة لشركة كونتيننتال»، يشرح جوردون بثيون كيف أنه استطاع أن يُدير شركة الطيران الفاشِلة (التي كانت قد قدَّمت طلبًا للإفلاس مرَّتَين حسب الفصل السابع من القانون خلال العقد الماضي) بين فبراير ١٩٩٤ و١٩٩٧، ليُحوِّلها إلى واحدةٍ من أفضل شركات الطيران وأكثرها ربحيَّة. إنها قصة رائعة، وهي تُوضِّح أهمية استخدام مؤشرات الأداء الموجِّهة الرائدة لتركز المنظمة بأكملها على غرضها ورسالتها. يتَّبِع بثيون في الأساس ثلاثة مؤشرات أداء مُوجِّهة بصفةٍ يومية:

- الوصول في الوقت المُحدَّد.
- الأمتعة المفقودة.
- شكاوى العُملاء.

كانت شركة «كونتيننتال» تتذيَّل القائمة وفق هذه المؤشرات، والتي تقيسها وزارة النقل أيضًا. حلَّل بثيون المشكلات — التي كانت كثيرةً — واكتشف أنَّ ثقافة الشركة

كانت تُركِّز على خفض التكلفة حسب الأميال لكل مقعد (المقياس القياسي للتكلفة في مجال خطوط الطيران). لقد خفَضَت التكاليف بقدرِ ما تستطيع ومتى أُتيحَت الفرصة، بتعبئة الطائرات بمزيدٍ من المقاعد، وتقليص كميات الطعام والشراب، ودفْع رواتب هزيلة للموظفين، وما إلى ذلك. واعتقدت أن مهمَّتَها هي خفض التكاليف؛ ولكن كما أوضح بثيون باستمرار، «نحن لسنا في مجال الأعمال لتوفير المال، بل لتقديم مُنتج جيد … يمكنك صُنع البيتزا بتكلفةٍ رخيصة جدًّا لدرجة أنه لن يرغب أحد في أكلها. ويُمكنك أن تُقدِّم خدمات طيران بتكلفةٍ رخيصةٍ جدًّا لدرجة أن لا أحد سيرغب في أن يُسافر على متنها» (بثيون، ١٩٩٨: ١٢٣، ٥٠). ثمة فرق هائل بين التحكُّم في تكاليف الخدمة وبين كونها رخيصة. يجب أن يُستثمَر النشاط التجاري فيما يُقدِّم قيمةً للعملاء.

يعود بنا هذا إلى مفهوم التسويق لدى بيتر دراكر القائل إنَّ الغرَض الوحيد من النشاط التجاري هو تكوين ثروة لعملائه، وليس مُجرَّد تحقيق الكفاءة. إن ما يجعل المؤشرات الثلاثة التي سرَدْناها للتوِّ مُوجِّهة أنها تقيس النجاح بالطريقة نفسها التي يقيسه بها العميل. وهذا أمر بالغ الأهمية؛ لأنَّ نجاح أيِّ نشاطٍ تجاري في نهاية المطاف هو نتيجة لعودة العملاء الذين لديهم ولاءٌ له. بعبارة أخرى، الرِّبح هو مُؤشِّر مُتأخِّر لما هو موجود في قلوب وعقول عملائك. المؤشر المُوجِّه، بحكُم التعريف، يجب أن يقيس النَّجاح بالطريقة نفسها التي يقيسه بها العميل. لن يظهر أيٌّ من المؤشرات الثلاثة في قائمةٍ مالية، ولكن كما تعلم شركات الطيران على مرِّ السنين — من خلال اختبار النظرية — فإنَّ لها ارتباطًا تنبُّؤيًّا بالأرباح. من المُرجَّح أن يكون أي مؤشر يمكن الحصول عليه من قائمة مالية مُؤشِّرًا مُتأخرًا أو مُتزامنًا في أفضل الأحوال؛ نظرًا لأنَّ مُعظم المؤشرات الرئيسة غير مالية في طبيعتها. والنقطة المهمة الأخرى حول المؤشرات الثلاثة هي أنَّ كلَّ موظف في شركة «كونتيننتال» يمكنه التأثير على نتائج أي موظف آخر، من عمَّال نقل الأمتعة وأطقُم الرحلات إلى وكلاء البوابات وموظفي الحجوزات. يجدُر بنا أن نقتبس من بثيون هذه النقطة الحيوية:

> قبل أن أعمل في شركة «كونتيننتال»، أرادت الشركة أن تكون شركة طيران ناجحة. لكنها كانت تقيس شيئًا واحدًا فقط: التكلفة. وهذا ما جعل «كونتيننتال» شركة طيران تعمل بتكلفةٍ مُنخفِضة، وكانت تدفع لموظفيها أجورًا دون المستوى، وتُقدِّم مُنتجًا سيئًا بحق. لم يكن هذا ما يُريده عملاؤنا. (المرجع السابق: ٢٣٣)

لا تنسَ أن شركة «كونتيننتال» حصلت على ما بدا أنها تُريده في ذلك الوقت: فمن خلال قول إنَّ التكلفة هي ما حدَّدت نجاحها، فإنَّ إدارة شركة «كونتيننتال» قد جعلت الجميع يُركِّزون على التكلفة. ولكن تبيَّن أن هذا هو الشيء الخطأ الذي ما كان يجدُر التركيز عليه، ولم يكن بمقدورهم أن يفهموا هذا. كان خفْض التكلفة هو ما ركَّزوا عليه، وما قاموا بقياسه؛ إذ كانوا يعتقدون ببساطة أنه سيؤدي إلى النجاح بطريقة ما. لهذا السبب، حتى قبل أن تستسلم للفشل حتى عندما كانت لا تزال تحاول بذل قصارى جهدها، لم تتمكَّن شركة «كونتيننتال» ببساطةٍ من العثور على مفتاح النجاح؛ لأنَّ المفتاح لم يكن في خفض التكلفة، وهو الشيء الأساسي الذي كانت تُركِّز عليه شركة «كونتيننتال». (المرجع السابق: ٢٣٣)

عندما نبحث عن أهداف لشركةٍ بأكملها، نحرص على أن يكون مُوظَّفونا على دراية بما نَصبُو إليه، ألا وهو: وصول الطائرات في أوقاتها المُحددة، وليس مُجرَّد تحقيق عائدٍ مُعيَّن على الاستثمار. فالأهداف مثل صافي أصول مُعيَّنة أو مُعدَّلات الدَّين أو نِسَب الفائدة تصلح لأعمال المحاسبين، كما أنَّ السعي إلى إصلاح عددٍ مُحدَّد من المحركات أو تقليل عدد الثواني قبل الردِّ على الهاتف هي أهداف مُحدَّدة لإداراتٍ مُعيَّنة. ولكن عندما يتعلَّق الأمر بالشركة بأكملها، فإنَّنا بحاجةٍ إلى هدفٍ على مستوى الشركة؛ شيء يمكن للموظفين تحديده على الفور. (المرجع السابق: ٢٠٨)

رغم خطورة الإفراط في تبسيط الأمر، فإنَّ هذا هو الأساس في إدارة مشروع ناجح. عليك أن تُقرِّر ما الذي يصوغ النجاح. إذا اعتبرتَهُ مُسابقة للصيد، فهل الأفضل محاولة اللَّحاق بأثقل الأسماك وزنًا أم أطولها؟ وإذا كان لعبةَ بيسبول، فما الذي يجعلك تُفوِّت الضربة وما الذي يجعلك تُحرز نقطة؟ وإذا كانت شركة طيران، فما المؤشرات الدالَّة على أنها تؤدِّي أداءً جيدًا؟ عليك أن تشرح للأشخاص الذين يعملون معك ما هي تلك المؤشرات، ويجب عليهم أن يتقبَّلوا ذلك. عليك قياس ذلك، وإخبارهم بكيفية قياسه. وعليك أن تُكافئهم إذا نجحوا. هذا كلُّ ما في الأمر. (المرجع السابق: ٢٣٢)

إنَّ موظفيك أذكياء جدًّا. إنهم يُولون اهتمامًا شديدًا لما ترغب فيه. وما تقيسه وتكافئ عليه، سيفعلونه. لذا، حتى لو حدَّدتَ معايير النجاح الصحيحة،

> لكنك قِستَ وكافأتَ على الشيء الخاطئ، فإنَّ الموظفين سيكتشفون ما تقيسه وسيُنفِّذونه لك. إذا كُنَّا قد قُلنا إنَّ هدفنا هو أن نكون شركة طيرانٍ كبيرة تصِل طائراتها إلى وجهاتها في الوقت المُحدَّد وتُعامِل عملاءها كما ينبغي، فقد قُلنا أيضًا إنَّنا سنقيس التزامنا بذلك عن طريق التحقُّق عن كثبٍ من الإقبال والتأكُّد من اتِّباع الموظفين لقواعد دليل الموظفين بكلِّ حذافيره [الذي أحرَقَه بثيون في الباحة المُخصَّصة لوقوف السيارات، عندما أصبح الرئيس التنفيذي]. بهذا سنكون قد حقَّقنا أفضل هدفٍ في العالم، لكن سينتهي بنا الأمر مع موظفين مُلتزمين فقط بدليل الموظفين. ولربما أدَّى ذلك إلى رداءة خدمة شركتنا. (المرجع السابق: ٢٣٤)
>
> هذه واحدة من أكثر المشكلات شُيوعًا في الشركات. فالشركات تفشل لأنها تُريد الأشياء الصحيحة ولكنَّها تقيس الأشياء الخاطئة؛ أو أنها تقيس الأشياء الصحيحة بطريقة خاطئة، مما يؤدِّي إلى الحصول على نتائج خاطئة. تذكَّر جيدًا؟ نجاحك هو ما يراه عملاؤك نجاحًا. (المرجع السابق: ٢٣٣)

من الواضح أنَّ مؤشرات الأداء الرئيسة لصناعة الطيران سوف تتطوَّر بمرور الوقت؛ لأنها تعتمد على توقُّعات العملاء، والتي تتسم بالديناميكية وليست ثابتة. ونظرًا لأنَّ مؤشرات الأداء الرئيسة نظرية في حقيقتها، يجب اختبارها ومحاولة دَحْضها باستمرار، كما يجب تطويرها لتُواكِب ظروف السوق المتغيِّرة. تلك المؤشرات الرئيسة للأداء ليست حاسمة فقط للإدارة الداخلية، ولكنها أيضًا تتحول إلى معلومات تُفيد المستثمرين الخارجيين والأطراف الخارجية الأخرى التي تهتمُّ بتقييم صحَّة واتجاه العمل. فقد بدأت أطراف ثالثة في المطالبة بمعلومات عن رضا الموظفين والعملاء، ومقاييس النجاح في المبيعات والتسويق، وقيمة العلامة التجارية، والنسبة المئوية للإيرادات المُتحقِّقة من المنتجات الجديدة المعروضة، وعدد براءات الاختراع التي يُحصَل عليها، ومجموعة من القياسات الأخرى التي لا يمكن للمرء أن يَجِدها في القوائم المالية للشركة.

وما يجَعْل المهمَّة أكثر صعوبة، لن تستخدم أيُّ شركتَين مؤشرات الأداء الرئيسة نفسها، على الرغم من إمكانية وضع معايير مُعيَّنة للصناعة الواحدة، مثل معايير «تريبل كراون» التي نوقشت من أجل مجال شركات الطيران. وقد ابتكَرَت شركة «ديل كمبيوتر»، على سبيل المثال، «لوحة تحكُّم» للعميل تقيس ثلاثة عوامل نجاح حاسمة لنشاطها

التجاري وهي تلبية الطلب، وأداء المنتج، ودعم الخدمة. هذه العوامل الحاسمة للنجاح يُشار إليها أحيانًا بأنها لوحة تحكُّم؛ لأنها تخدم الغرض نفسه الذي تخدُمه لوحة عدَّادات السيارة؛ فهي تُبلغ السائق بالقياسات الرئيسة التي يرغب في مُراقبتها باستمرارٍ والضرورية للحفاظ على استمرارية حركة السيارة إلى الأمام: التزويد بالوقود، والسرعة، وعدد الدورات الكاملة للمُحرِّك في الدقيقة، ودرجة الحرارة، وضغط الزيت، وما إلى ذلك.

تَعتبِر شركة «لكزس» أن تكلفة الملكية الدائمة للسيارة مؤشِّر أداء رئيس للعميل، وتعمل بجدٍّ لتخفيض تكاليف امتلاك سياراتها مدى الحياة، وهو ما يتحقق عن طريق استخدام أجزاء عالية الجودة في تصميمها وتطوير برنامج للسيارات المُستعملة المعتمدة يُتيح للتجَّار تجديد السيارات المُستعمَلة وتقديم ضمان الشركة المُصنِّعة لما يصِّل إلى ١٠٠ ألف ميل، ومِن ثَمَّ زيادة قيمة إعادة البيع لسيارات لكزس، مِمَّا يُقلِّل من تكلفة الملكية الدائمة للعملاء. الشركة الأم للسيارة «لكزس»، وهي شركة «تويوتا»، تستخدم أيضًا تكلفة الملكية الدائمة هذه كمؤشر أداء رئيس.

قبل أن نمضي قُدُمًا، ضعْ في اعتبارك أنه لكي يكون مؤشر الأداء الرئيس مُؤشِّرًا مُوجِّهًا، يجب أن يكون تعريفه للنجاح يتطابق مع تعريف العميل له.

(٥) الساعة ١٢:٤١ صباحًا: هل تعلم أين طرْدُك، ومُحاسبك القانوني؟

رون: إنه التاسع من سبتمبر لعام ٢٠٠٢، حيث سيُغادر مُحاسبان قانونيَّان ظهرًا من مَطارَين مختلفين في منطقة خليج سان فرانسيسكو ويلتقيان في مطار ممفيس الدولي، بولاية تينيسي، في تمام الساعة العاشرة مساءً. وفي تمام الساعة العاشرة والنصف مساءً، سيلتقيهما كارل، مدير قسم الجودة وتحسين الأداء، في شركة «فيدكس». وبينما يأخُذان جولة بالسيارة حول موقف السيارات ويقتربان من مبنى شركة «فيدكس» الواقع على مساحة ٤٠٠ فدان، إذا بهما يُفاجآن بهذا الحجم الهائل للمبنى. يدخُلان المبنى في الساعة ١١:١٥ مساءً، ويستقبلهما بالترحيب الحارِّ مُمثلو شركة «فيدكس» من كل الأقسام، مع إعطائهما شارات أسماء خاصة بالضيوف، ثُمَّ يمُرَّان عبر أجهزة الكشف عن المعادن — فهو مطار في النهاية — ثم إلى مركز شركة «فيدكس» الرئيسي.

في تلك الليلة، ستهبط نحو ١٧٤ طائرة في مطار ممفيس قادِمة من شتَّى أرجاء العالم؛ حيث يقوم ٩٠٠٠ من أعضاء فريق شركة «فيدكس» بتفريغ وترتيب وإعادة تحميل ما بين ١٫٢ و١٫٥ مليون طرد. كل هذا العمل سيحدُث في الفترة بين ١٠:٣٠ مساءً

و٤:٤٥ صباحًا، في عرضٍ رائع للتنسيق والكفاءة وحُسن التوقيت والفعالية. سيُستخدَم أكثر من ٤٠٠ ميل من الأحزمة الناقلة لفرْز الطرود، في أثناء مُرورها على الماسِحات الضوئية الليزرية التي تلتقِط كمًّا هائلًا من المعلومات، مثل عنوان الوجهة الذي يُوجَّه إليه كل طردٍ من «الفرز الأساسي» إلى ناحية «الفرز الثانوي». وتظهَر لوحات الفيديو الإلكترونية في كل مكان لتُظهِر العدَّ التنازُليَّ والأوقات المُتوقَّعة المختلفة التي يجب أن يجري فيها تحميل الطائرات لتحقيق أهداف التسليم في الوقت المحدَّد (الحديث هنا عن المؤشرات الموجهة). يُشاهد المحاسبون القانونيُّون غرفة التحكُّم المركزية؛ حيث تُحسبُ كل الأوقات التقديرية وتُتابَع وتُحَلُّ جميع المشكلات.

في وقت ما بعد الساعة ٤ صباحًا تُحمَّل الطائرات وينتظر الطيارون الإذن من مركز التحكم. وفي غضون ٩٠ ثانية تتدفَّق أسراب الطائرات إلى الجو، كل طائرة لوجهتها، لتفريغ طرودها وتحميلها على أسطول من ٥٠٠ ألف سيارة عبر أنحاء العالَم وتُحمَل باليد إلى وجهاتها. يمرُّ نحو نصف الحجم الإجمالي لشركة «فيدكس» عبر مركز ممفيس، بينما تُعالَج نسبة الـ ٥٠ بالمائة المتبقية من العمليات في مراكز صغيرة في جميع أنحاء البلاد.

إنه تفعيل لبيان القيمة لدى شركة «فيدكس» الذي يرتكز على «الموظفين – الخدمات – الأرباح» كل ليلة. وبينما يُتابع المحاسبان جولتهما، يمُرَّان بجانب الطائرات فيُلاحِظ أحدهما أسماءً كُتبت أسفل نوافذ الطيارين على كلِّ طائرة، فيسأل إذا ما كانت هذه الأسماء الأولى للطيارين، وكانت الإجابة بلا، بل هي أسماء اختِيرت بالاقتراع في فعاليَّات طلاء الطائرات التي يحقُّ لكلِّ موظفٍ في «فيدكس» أن يُشارك فيها، وعند طلاء كلِّ طائرة، يُكتَب عليها اسمٌ جديد وتُنسَب الطائرة لصاحب ذلك الاسم الذي يكون عادة طفلًا لأحد أعضاء فريق شركة «فيدكس». يتساءل المحاسب كيف يكون شعور طفلٍ في العاشرة عندما يكون اسمه مكتوبًا على طائرة لشركة «فيدكس»!

مُعظم أعضاء الفريق المكون من ٩٠٠٠ موظف يعملون بدوامٍ جُزئي، ولديهم وظائف في أماكن أخرى. ومع ذلك، تُوفِّر لهم شركة «فيدكس» مزايا تُعادِل مزايا العمل بدوامٍ كامل مثل التأمين الصحي ومعاش التقاعُد ونظام المزايا المحدَّدة (على سبيل المثال، يعمل المرشد السياحي المرافق للمُحاسبين خلال النهار لدى شركة غير ربحية، وقال إنَّ العمل لدى «فيدكس» كان بمنزلة «التقاعُد» بالنسبة له).

إنه بالفعل مشهد مُدهش؛ لقد قطعت فيدكس شوطًا كبيرًا منذ اليوم الأول لانطلاقها في ١٢ مارس ١٩٧٣، عندما كان لديها ستَّة طرود فقط لتسليمها؛ أربعة منها كانت من

مندوبي المبيعات الذين يختبرون النظام، واثنان فقط من عُملاء يدفعون المقابل. لم يكن ذلك سيئًا بالنسبة لفريد سميث، وهو الشخص الذي حصل على تقدير «مُتوسِّط» في بحثه الأكاديمي الذي اشتمل على تلك الفكرة لشركة «فيدكس».

لسنوات عديدة، عملت شركة «فيدكس» بقاعدة نسبة ٩٥ بالمائة، وهو منحنًى أظهر أنَّ تحسين التسليم في الوقت المُحدَّد بنسبة دقَّة أعلى من ٩٥٪ سيكون باهظ التكلفة وسيتطلَّب سعرًا غير مقبول من غالبية عُملائها، كما أنَّ مُراعاة الدقَّة في توصيل الطرود بنسبةٍ أقل من ٩٥ بالمائة لن يكون مقبولًا أيضًا بالنسبة للعميل، لذا كان يُعتقَد أن ٩٥ بالمائة هي نسبة الدقَّة المُثلى للعمل، وذلك في كلا جانبي الربحية وخدمة العملاء. وكما يُوضِّح مايكل باش في كتابه «ثقافة العميل: كيف تضع شركة فيدكس وغيرها من الشركات الكُبرى العميل أولًا كل يوم»:

> لدى فريد سميث طريقة مُميزة في التراجُع عن الأعمال وتحدِّي المبادئ الأساسية للأعمال التجارية. يومًا ما تحدَّى «قاعدة ٩٥ بالمائة»، التي كان لا يجوز المساس بها أو انتقادها في ذلك الوقت.
>
> «إذا كُنَّا نتعامَل مع مليون طردٍ في اليوم ونخطئ بنسبة ٥ بالمائة، فهذا يعني أنَّنا قُمنا بإفساد ٥٠ ألف طرد في اليوم»، على حدِّ تعبيره. «وبما أنَّ هناك شخصًا يشحن طردًا إلى آخر، فهذا يعني أنَّنا خذلنا ١٠٠ ألف شخص كل يوم. لا يحتاج الأمر إلى عالِم صواريخ ليعلم أنه قبل أن يمضي وقتٌ طويل، ستكون قد خابت آمال الجميع الذين يشحنون أو يتسلَّمون طرودًا في أمريكا.»
>
> ثم ابتكر ما أسماه «التسلسل الهرمي للمخاوف». من نسبة خمسة بالمائة من خيبات الأمل، ما أسوأ شيء يمكن حدوثه للعميل؟ وما هو ثاني أسوأ شيء؟ وهلمَّ جرًّا، وقد حدَّد هو وفريق الإدارة العُليا ثمانية مخاوفٍ رئيسة. (باش، ٢٠٠٢: ١٦٢)

كان ما أُطلِق عليه «تسلسُل المخاوف الهرَمي» هو بداية ظهور مؤشر جودة خدمة «فيدكس»، وهو عبارة عن نظام لمؤشرات الأداء الرئيسة التي تقيس المهام ذات الأهمية البالغة بالنسبة للعميل. يقيس مُؤشِّر جودة خدمة «فيدكس» المهام التالية؛ إذ يتمُّ تقييم كلٍّ منها وفقًا لدرجة غضب العميل الناتج عن إخفاقٍ في الأداء. يُضرَب عدد «مُتوسِّط نقاط

الفشل اليومية لعنصرٍ ما» في الأهمية المُعطاة لهذا العنصر من أجل حساب مُؤشِّر جودة خدمة «فيدكس»:

الإخفاق	درجة الأهمية
تسليم مُتأخِّر في اليوم المُحدَّد.	١
تسليم مُتأخِّر في غير اليوم المُحدَّد.	٥
معلومات ناقِصة (بيانات ناقِصة حول أحد الطرود في النظام الإلكتروني).	١
تكرار الشكاوى من قبل العُملاء.	٥
عدَم التسليم في المكان المُتَّفَق عليه.	١
طلب تعديلات في الفاتورة.	١
طرود لم تُجمَع.	١٠
طرود تالِفة.	١٠
طرود مَفقودة.	١٠
طرود فُقِدَت وعُثِر عليها.	٥
مُكالمات لم يُرَد عليها.	١
مؤشر جودة الخدمة الدولي.	١ (ألبريخت ورون زيمكي، ٢٠٠٢: ٩٤)

منذ أن جرى استخدامه في عام ١٩٨٧، مكَّن مؤشر جودة الخدمة «فيدكس» من تحسين أداء التسليم في الموعد المُحدد من ٩٥ بالمائة إلى ٩٩٫٧ بالمائة دون إضافة تكاليف هامشية كبيرة. تؤكد «فيدكس» على التزام أعضاء الفريق بتحقيق هذه النتيجة المذهلة، وهي تجربة شبيهة بالتحوُّل الذي شهِدَتْه شركة الخطوط الجوية «كونتيننتال» على يد بثيون.

إنَّ التقنية الأكثر أهميَّةً التي تُمكِّن «فيدكس»، وعُملاءها، من تتبُّع كلِّ حزمةٍ في أي مكان في النظام هو نظام تتبُّع الطرود المتطوِّر، والمعروف الآن باسم «كوزموس®»، المعني بنظام التشغيل الإداري والخدمي المعني بالعُملاء المُعتمَدين لدى «فيدكس». تراقب «كوزموس» حركة جميع الشحنات داخل شبكة «فيدكس» — أكثر من ثلاثة ملايين شحنة

في كل يوم عمل. ويمكن للعملاء الاستفادة من نظام «كوزموس» عبر الإنترنت للتحقُّق من حالة الشحنة — وهم يفعلون ذلك ملايين المرَّات كلَّ شهر.

عندما نفَّذ فريد سميث نظام التتبُّع، سأل الكثيرون عن سبب استثماره لِمِثل هذه المبالغ الضخمة من المال في تقنية لا تُسرِّع من عملية التسليم بواقع ثانيةٍ واحدة. لكن هذا لم يكن الهدف. فمن خلال تمكين عملاء «فيدكس» من الوصول الآني إلى بيانات طرودهم، كان يعمل على خلق ثقافة اللَّاأعذار داخل شركة «فيدكس»، من خلال تصميم نظام يجعل جميع أعضاء الفريق مسئولين عن عوامل النجاح المهمة للعميل.

لطالما استخدمنا «فيدكس» كمثالٍ لمؤشِّرات الأداء الرئيسة التي يجب استخدامها في شركات الخدمات المهنية، وقد ناقَشْنا تأثيرات ما تعلَّمناه من «فيدكس» على شركات المستقبل.

(٦) مؤشرات الأداء الرئيسة لشركة المستقبل

رون: عند طرح النظريات، يتعيَّن على المرء أن يتأكَّد من أنها قابلة للاختبار على أساس الواقع الملموس، وأنها منطقية في تفسير السلوك الفعلي.

> وضع أحد العلماء وعاءَين كبيرَين أمامه، أحدهما به عددٌ كبير من البراغيث، والآخر فارغ. يُخرج برفقٍ برغوثًا من وعاء البراغيث، ويضعه على الطاولة قُبالة الوعاء الفارغ، ويخطو إلى الخلف، ويُوجِّه له الأمر، «اقفز»، وعندها يقفِز البرغوث إلى الوعاء الفارغ. وهكذا بانتظام، يُخرج كلَّ برغوثٍ برفق، ويضعه على الطاولة، ويقول «اقفز»، فيقفز البرغوث في الوعاء الفارغ أصلًا.
>
> وعندما نقَل كلَّ البراغيث بهذه الطريقة، صار يُخرج كلَّ برغوث من الوعاء المُمتلئ الآن، ويستأصِل أرجُلَه الخلفية بعناية، ثم يضع البرغوث على الطاولة قُبالة الوعاء الأصلي، ويقول «اقفز»، لكن البرغوث لا يتحرَّك. يأخُذ برغوثًا آخَر من الوعاء ويستأصِل أرجله الخلفية بعناية، ويضعه على الطاولة، ويقول مرة أخرى «اقفز»، ولكن البرغوث لا يتحرَّك. يُكرِّر الأمر مع البراغيث المتبقِّية، ويحصل على النتائج نفسها. وهنا يُسجِّل العالم في دفتر مُلاحظاته مُبتهجًا: «إذا استأصلتَ الأرجل الخلفية للبراغيث فإنها تفقِد حاسَّة السمع.» (بافلوس، ٢٠٠٠: ١٢٩–١٣٠)

حدَّد الفيلسوف البريطاني ألفريد نورث وايتهيد «مُغالطة التشخيص الخاطئ للأشياء» بأنه الخطأ المُتمثِّل في الخلط بين أعراض/مظاهر شيءٍ ما وكينونة الشيء نفسه. فكلُّ طبيبٍ يعرِف أن الحُمَّى ليست مرضًا، وأنها مُجرَّد عرَض من أعراض مرضٍ ما، ومن المهم تشخيص المرض وعلاجه، وليس الحُمَّى فقط. ولاعب الجولف غير المحترِف يُمكنه أن يُصبح لاعب جولف محترفًا لو مارس اللعبة بما فيه الكفاية واكتسب المهارة اللازمة.

ينطبِقُ الشيء نفسه على الربح، فهو مُؤشِّر مُتأخِّر لقياس سلوك العملاء. إن الهدف من مِثالَي شركتي «كونتيننتال إيرلاينز» و«فيدكس» مُهِمٌّ ويَخلُصُ إلى ما يجب على شركة الخدمات المهنية قياسه. من يستطيع أن يقول إن عملاء شركات الخدمات المهنية يُعرِّفون النجاح استنادًا إلى عدد الساعات التي تُسجَّل في سِجلِّ ساعات العمل؟ هل هذا هو المقياس الصحيح لتتبعه؟ وما الذي يقيسه بالضبط؟ ولماذا تُكرِّس الشركات في كلِّ مكانٍ مثل هذا القدر الهائل من الوقت لملء التقارير وتتبُّعها وطباعتها استنادًا إلى الساعات التي يُمكن إعداد فواتير بها؟ نحن نعتقِد وجود فجوةٍ هائلة بين ما يُريده مديرو الشركات من موظفيهم — ساعات عمل — وما يُريده العميل منهم.

لنَكُن واضحين: سجلَّات ساعات العمل هي مؤشِّر «مُتأخِّر»؛ فهي لا تقيس بأيِّ حالٍ نجاح المهني بالطريقة نفسها التي يقيسه بها العميل. سيكون الأمر كما لو أن شركات الطيران تتبَّعَت مقدار الوقت الذي تقضيه الطائرات في الجوِّ بدلًا من التأكد من وصولها في الموعد المحدد. قبل أن نتمكَّن من القياس، علينا أولًا أن نفهم. ولأن من المهم أن نتذكَّر كيف يَحكُم العملاء على مدى نجاح أو فشَل المهنيِّين الذين يتعاملون معهم، فلنتأمَّل من جديدٍ أسباب خسارتنا للعُملاء. لقد ناقَشْنا هذا في الفصل التاسع، ولكنَّنا سنُراجعه هنا لننظُر إلى هذه العوامل بمنظورٍ مُختلفٍ يمثِّل أحد تأثيرات مؤشرات الأداء الرئيسة.

وفقًا لمقال أكويلا وكولتين، فإنَّ الأسباب السبعة التي جعلت الأشخاص يتركون مُحاسبيهم هي:

(١) «مُحاسبي الشخصي لا يُعاملني بطريقةٍ جيدة» [ثلثا الردود].
(٢) يتجاهل المحاسبون القانونيون العملاء.
(٣) لا يتعاون المحاسبون القانونيون مع العملاء.
(٤) يتسبَّب المحاسبون القانونيون في فقدان الشركاء.
(٥) لا يحرص المحاسبون القانونيون على إطلاع عملائهم بالمستجَدَّات.
(٦) يتعامل المُحاسبون القانونيون مع العملاء باعتبارهم فنيين.

(٧) يستخدم المحاسبون القانونيُّون العملاء كحقل تدريب [لأعضاء الفريق الجُدد]. (أكويلا وكولتين، ١٩٩٢: ٦٧–٧٠)

لنسترجع الآن دراسة مُؤسَّسة «روكفلر» حول أسباب فقدان العملاء:

١٪ وفاة العميل.
٣٪ انتقال العميل إلى محل إقامة آخر.
٥٪ لدى العميل صديق [يُقدِّم الخدمة].
٩٪ فقدان العميل لصالح أحد المنافسين.
١٤٪ عدم رضا العميل عن [أحد جوانب] الخدمة.
٦٨٪ شعور العميل بعدم اهتمام مُقدِّم الخدمة به.

لنتذكَّر أيضًا على أيِّ أساسٍ يختار الناس محاسبيهم:

- مهارات التواصُل مع الآخرين.
- الجرأة.
- الاهتمام بالعميل.
- القُدرة على شرْح الإجراءات بحيث يمكن للعميل فَهمها.
- الرغبة في تقديم المشورة.
- النزاهة الملموسة. (وينستون، ١٩٩٥: ١٧٠)

يُقدِّم ديفيد ميستر، من مكتب «ذا ترستيد أدفيزور»، رغبات العملاء الأكثر شيوعًا بشأن ما يُريدونه من محاسبهم المُحترف:

(١) إحداث تأثير فعلي في شركتنا، وليس التركيز على الأمور الظاهرية فحسب.
(٢) المبادرة بفعل أشياء جديدة على سبيل التجربة. (أي؛ استثمار الوقت في عملٍ تمهيدي في مجالات جديدة.)
(٣) قضاء المزيد من الوقت في مُساعدتنا على التفكير، وإعانَتِنا على وضع الاستراتيجيات.
(٤) توجيه تفكيرنا. وإخبارنا كيف ستبدو شركتُنا بعد ٥ أو ١٠ سنوات من الآن.
(٥) «المسارعة» للحصول على ما استجدَّ من معلوماتٍ لدينا، للبقاء على اطِّلاعٍ دائم على ما يجري في شركتنا. واستخدام بياناتنا لَمَنْحنا مُستوًى إضافيًّا من التحليلات، والمبادرة بطلَب المعلومات، لا أن تنتظر حتى نُوافيك بها.

(٦) عقد بعض الاجتماعات خارج الموقِع معًا. والانضمام إلينا في جلسات العصف الذهني بشأن شركتنا.

(٧) بذل جهد إضافي لفهم كيفية سير أعمالنا: حضور اجتماعاتنا.

(٨) مُساعدتنا في عقد مُقارنات بيننا وبين الآخرين سواء داخل أو خارج مجالنا.

(٩) إخبارنا لماذا يفعل مُنافسونا ما يفعلونه.

(١٠) التباحُث معنا حول أشياء أخرى علينا فعلها؛ نحن نُرحِّب بجميع الأفكار! (ميستر وآخرون، ٢٠٠٠: ١٨٠)

إذا رغبتْ شركة خدمات مهنيَّة في وضع مؤشِّرات أداء رئيسة، أفلا يجب عليها أن تدرُس هاتَين القائمتَين المهنيَّتَين؛ — قائمة «التسلسل الهرَمي للمخاوف»، المُستخلَصَة من عبارة فريد سميث، وقائمة الخدمات التي يرغَب فيها العملاء — لتحديد كيفية وضع مؤشرات الأداء الرئيسة إمَّا بتثبيط أو تشجيع السلوك الموصوف فيها؟ هذا يتطلَّب صياغة نظرية من العوامل ذات الأهمية للقياس والمكافأة، وهي ليست بمهمَّة بسيطة بالنسبة إلى المهن. ومن واقع خِبرتنا مع آلاف الشركات في جميع أنحاء العالم، قلَّة قليلة جدًّا هي من استغرقت الوقت الضروري للقيام بذلك، فضلًا عن التفكير في الأمر.

لحُسن الحظ، تمكنَّا من عقد المئات من ورش العمل حول هذه المسألة بالذات، وكان لدَينا مُتخصِّصون من جميع الفئات يقومون بعصفٍ ذهني للتوصُّل إلى بعض مؤشرات الأداء الرئيسة لشركة خدمات مهنية. لن نُشارك جميعها معكم، لسَببَين: الأول، أنَّ بعضها أفضل بكثيرٍ من الأخرى؛ والأهم من ذلك، أننا وجدْنا أن تقديم كم أكبر مما ينبغي من مؤشرات الأداء الرئيسة يكون مُربكًا للشركات العادية، مِمَّا يترك الأعضاء يُعانون من عجز التحليل، ما يعني أنهم مُلتزمون بسجلَّات ساعات العمل. نحن نُؤمِن بأنَّ مؤشرات الأداء الرئيسة التالية هي بديل ممتاز لسجلَّات ساعات العمل، وحتى كتابة هذه السطور، هناك العشرات من الشركات نعرِف أنها تخلَّصت من سجلَّات ساعات العمل واستعاضت عنها بمؤشرات أداءٍ رئيسة من بين المؤشرات التالية.

من المهم أن نُلاحظ وَفْرة الدلائل على أن ما بين ثلاثة وعشرة مؤشرات أداء رئيسة تكون كافية «لأي» شركة لديها القدرة التنبُّؤية للعوامل الرئيسة الدافعة للقيمة بالنسبة إلى العملاء. لقد قدَّمْنا ما يكفي هنا حتى يمكنك على الأقل البدء في التفكير في هذا الاتجاه وربما وضع مؤشراتٍ أفضل منها بما يتناسَب مع ظروف شركتك. وهذه المؤشرات مُقسَّمة

إلى مؤشرات أداء رئيسة على مستوى الشركة ومؤشرات أداء رئيسة على مستوى أعضاء الفريق:

مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الشركة: السرعة

الوقت المستغرق في إنجاز العمل.
حجم الأعمال المُنجَزة/غير المُنجَزة (والنسبة بينهما).

مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الشركة: مالية

نصيب الفرد من العائدات.
تكلفة العمالة كنسبةٍ مئوية من إجمالي الدخل.
مبيعات الابتكار.
نسبة صافي الدخل.
نسبة الرِّبح لكلِّ شريك.

مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الشركة: التسعير

النسبة المئوية لاتفاقيات السعر الثابت المرفوضة.
متوسط الفرق بين السعر المبدئي والنهائي.
النسبة المئوية للسعر التَّحفُّظي والسعر المأمول والسعر المثالي.

مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الشركة: العميل

ولاء العميل.
الحِصَّة من محفظة العميل.
الفجوة في القيمة.
النسبة المئوية للعائدات من عملاء الفئات «أ» و«ب» و«ج» و«د» و«و».
انسحاب العملاء.
الاستبعاد الإجباري للعملاء.

مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الأفراد

هامش الإسهام في عائدات الشركة.
آراء العملاء.

مهارات الاستماع الفعَّال.
مهارات التواصُل الفعَّال.
المخاطرة والابتكار والإبداع.
الحصول على المعرفة.
الإنتاج والاستهلاك الفعَّال للمعرفة.
القُدرة على التَّعاطي مع التغيير.
التعلم المُستمرُّ.
القدرة الفعَّالة على التفاوض.
مهارات التوجيه والتدريب.
تطوير الذات.
خطة التسويق الشخصي.
الفخر المهني.
عدد مرَّات التواصل مع العملاء في الأسبوع.

يُرجى أن تضعَ في اعتبارك أنَّنا قَطعًا لا نقترح عليك اعتماد جميع مؤشرات الأداء الرئيسة الواحد والثلاثين المُبيَّنة هنا. لا تَسْعَ لِفعل المستحيل. فإذا حاولتَ قياس الكثير من مؤشرات الأداء الرئيسة، فسينتهي بك الأمر بعدم معرفة أيِّ شيء، بل إنك سوف تستعيض حتى عن طريقة سجلَّات ساعات العمل بشيءٍ أكثر إرهاقًا، كما قال «جيفري بيفر» الذي يشغل كرسي «توماس دي دي» أستاذ السلوك التنظيمي في كلية «ستانفورد» للدراسات العليا في إدارة الأعمال؛ حيث قال في مُقابلة مع شركة «فاست»:

> ثمة مقولة قديمة في مجال الأعمال تقول: ما يُقاس هو ما يُنجَز. لكن ما يحدُث اليوم على النقيض من ذلك. فقد أصبح القياس عائقًا يحول دون إنجاز أيِّ شيء.
>
> لقد ابتكرتُ ما أُحبُّ أن أطلق عليه نظرية «أوتيس ريدينج للقياس» التي سُمِّيَت تيمُّنًا بأغنيته «جالسٌ على رصيف الخليج». في تلك الأغنية، يُغني ريدينج، «لا أستطيع أن أفعل ما يَطلُب مِنِّي عشرة أشخاص أن أفعله، لذا أعتقِد أنَّني سأبقى على حالي.» تبدو هذه الكلمات وكأنها تتحدَّث عن المفاهيم الخاطئة لدى الشركات حول القياس.

لقد أقنعت الشركات نفسها أنه بما أنَّ ما يتمُّ قياسه هو ما يتمُّ إنجازه، فإنه كلما قاست أكثر، أنجزت المزيد من المهام. في الصيف الماضي، التقيتُ امرأة تعمل في شركة كبيرة للنفط، وأخبرَتْني بأنَّ الشركة لديها ١٠٥ مقاييس هي مسئولة عنها. لذلك سألتها: «كم من هذه المقاييس الـ ١٠٥ تُوليها اهتمامًا؟» أتدْرُون ما كان جوابها؟ «لا شيء.» لأنها في النهاية تقيس الكثير من الأشياء لدرجة أنها لا تُولي لأيٍّ منها اهتمامًا؛ ١٠٥ يُساوي صفر. (بيفر، ٢٠٠٠)

(٦-١) اختيار مؤشرات الأداء الرئيسة المناسبة لشركتك

التميُّز هو فنٌّ يُنال بالتدريب والتعوُّد.
فنحن عبارة عمَّا نقوم به مرارًا وتكرارًا.

أرسطو

لا تُوجَد قواعد هنا! نحن نحاول تحقيق شيءٍ ما!

توماس أديسون

عند اختيار مُؤشِّرات الأداء الرئيسة لمؤسَّستك، لا تُغرِق في التحليل المنطقي للعملية. فاختيار مُؤشِّرات الأداء الرئيسة ليس مُجرَّد مسألة تحليل منطقي أو حسابات وقياسات؛ فالتحليل الإبداعي والعاطفي لدى شركتك أمرٌ مُهم. أنت تختبر نظرية، سوف تؤثر كثيرًا على ما تَقيسه وتُراقبه. أنت تبحث عن مؤشرات الأداء الرئيسة التي ستقوم بقياس ومكافأة ما يَنتُج عن الأنشطة، والإنتاج قبل المُدخلات، والأداء قبل المنهجية، والمسئوليات قبل الإجراءات، والفعالية قبل الكفاءة. إن سجلَّات ساعات العمل تقيس الجهود. ولكن العُملاء لا يدفعون مُقابل الجهود، إنما يدفعون من أجل النتائج؛ لذلك يجب أن نُوائم مَقاييسنا مع السلوك المطلوب. تنطبِقُ المُزحة القديمة الرائجة بين الأطباء هنا، حيث يُعجَب الجرَّاح بكفاءته قائلًا: «كانت العملية ناجحة تمامًا! فعلى الرغم من أنَّ المريض قد مات، فقد احتفَظْنا به في تَوازُنٍ «إلكتروليتي» مثالي طوال الوقت!»

فلندرُس كُلًّا من مؤشرات الأداء الرئيسة المدرجة، الخاصة بالشركة كَكُلٍّ وفريق العمل، ونشرح المنطق وراءها والنتائج التي تحاول قياسها والسلوك الذي تُحاول تشجيعه.

الوقت المُستغرَق في إنجاز العمل

يُحب مايكل ديل الإشارة بمصطلح السرعة إلى الفجوة الزمنية بين طلَب العميل، وتجميع وشحْن الشركة للمُنتَج النهائي. نحن نؤمن بأن شركات الخدمات المهنية يجب أن تجتهد أيضًا في تتبُّع كل مشروع، وتحديد تاريخ الإنجاز المطلوب وقياس النسبة المئوية للأعمال المنتهية في الوقت المحدد. فهذا من شأنه أن يمنع التسويف، وتفويت المواعيد النهائية، والمشروعات العالقة في الشركة دون إبلاغ العملاء بذلك.

بالاستعانة بفلسفة فريد سميث في خلق «ثقافة اللاأعذار»، تخيَّل أنه تمَّ تركيب كاميرات ويب بزاوية ٣٦٠ درجة في كلِّ مكانٍ في شركتك. تخيَّل أيضًا أنَّ عملاءك يُمكنهم تسجيل الدخول إلى موقعك المؤمَّن على الويب، وكتابة أسمائهم وكلمات المرور الخاصَّة بهم، فتجِد كاميرا الويب المناسبة مَلفَّهم وتُعطيهم صورة فورية له، ربما وهي موضوعة على أرضية الشريك أو على مكتبٍ في انتظار المراجعة. هل سيُغير هذا من طريقة تناول الأعمال داخل شركتك؟ وهل سيُحمِّل ذلك الشركة المسئولية عن النتائج، وليس مُجرَّد الجهود؟ تقوم شركتا «فيدكس» و«يو بي أس» بهذا بالضبط، بل إن بعض شركات المحاماة الكبيرة تستخدم الشبكات الداخلية التي تُوفِّر لعملائها إمكانية الوصول الفوري إلى العمل الذي يتمُّ تنفيذه نيابةً عنهم. بل إن بعض دور رياض الأطفال قامت بتثبيت كاميرات الويب حتى يتمكَّن الآباء من مُشاهدة أطفالهم عبر الإنترنت أثناء العمل. إن من شأن هذا المقياس وحده أن يقطع شوطًا طويلًا في حلِّ مُعظَم المشكلات التي تدفع العملاء للإعراض عن التعامُل مع الشركة (لا يُطلِعُهم أحد على شيء، ويشعرون أنهم يتعرضون للتجاهل، وما إلى ذلك).

يُطبِّق مؤشر الوقت المُستغرَق في إنجاز العمل أيضًا طريقة بيتر دراكر لتجنُّب مثالب المُماطَلة، من خلال تطبيق ثالوث الخطوات المُتَجاورة:

> التحديد والتفويض والموعد النهائي. يحتاج المدير التنفيذي إلى تحديد المشكلة أو المهمة، وتفويض المسئولية إلى شخصٍ مُعيَّن، إلى جانب المسئولية عن الشيء المُحدَّد نفسه الذي يتعيَّن إنجازه، وتحديد موعدٍ نهائيٍّ ثابتٍ لإنجازه. يضمَن التحديد استيعاب الهدف، ويُحدِّد التفويض من الذي سيقوم بالعمل الفعلي، ويضع الموعد النهائي التحرُّك والجدية محلَّ الخمول والتراخي. (مقتُبس في فلاهيرتي، ١٩٩٩: ٣٢٨)

من المثير للاهتمام أن نتساءل عما إذا كان على الشركة إبلاغ الموعد النهائي للعميل أم لا. لقد رأينا شركاتٍ تقوم بذلك، وهي تُقسِم بأنَّ هذه السياسة قد حسَّنَت خدمة العملاء والتواصُل بدرجةٍ كبيرة. بالطبع تقتضي بعض الظروف تمديد الموعد إذا لم يُقدِّم العميل جميع المعلومات، ولكن من الصعب المُجادلة في النتائج التي حقَّقتْها هذه الشركات من خلال إعلام العُملاء بتاريخٍ يُمكنهم توقُّع انتهاء عملهم فيه.

إذا أصابك ذلك بالتوتُّر الشديد، فإنَّ الخطوة المرحلية الجيدة هي ببساطة تحديد مَوعدٍ نهائي داخلي، وتحميل أعضاء الفريق المسئولية عن نسبة الأعمال المُنتهية في الوقت المُحدَّد (الأفضل من ذلك، أن يُقرِّر الفريق الموعد النهائي). يُمكن تتبُّع الوقت المُستغرَق في إنجاز المهام على مستوى الشركة، وكذلك على مستوى أعضاء الفريق. فإذا تخطَّى موظفٌ ما مواعيده النهائية، فإنَّ ذلك يُعتبَر مُؤشِّرًا قويًّا على أنه قد كُلِّف بالكثير من العمل، ولم يكن لديه التدريب الكافي للقيام بما كُلِّف به، أو على عدم وضوح مسئوليات التكليف، أو ببساطة لا يرقى إلى مستوى المهمة. وبغضِّ النظر عن ذلك، يوفِّر الوقت المستغرق في إنجاز المهمة مؤشِّرًا مُوجِّهًا للمديرين التنفيذيين للشركات للتدخُّل وعلاج أي مشكلات. أما سجلَّات ساعات العمل فلا تُوفِّر هذه الميزة؛ لأنه بمجرَّد اكتشاف الأمر، يكون قد فات وقت تدارُكها.

إذا كان علينا الالتزام بمؤشر أداء رئيس واحد فقط لشركة ما، فسنختار الوقت المُستغرَق في الإنجاز؛ فهو سيُسلِّط الضوء سريعًا على الكثير من الأسباب التي تجعل العملاء غير راضين عن مِهنييهم. وكلُّ شركة استعاضَتْ عن سجلَّات ساعات العمل بمؤشرات الأداء الرئيسة، طبقَّت مؤشر الوقت المُستغرَق في الإنجاز، كما اقترَحْنا عليهم بشدَّة.

حجم الأعمال المُنجَزة/غير المُنجَزة (والنسبة بينهما)

استُخدم مؤشر الأداء الرئيس هذا من قِبَل شركات الضرائب التي تتعامَل مع كمٍّ كبير من العمل خلال الموسم المُزدحِم. يعرف كل عضوٍ في الفريق عددَ الإقرارات الضريبية التي يتحمَّل مسئوليتها، ويجري تعقُّب نسبة الإنجاز للتنبُّؤ بالطَّاقة الاستيعابية في المستقبل. وعلى الرغم من أنه ليس بديلًا عن مؤشر الوقت المستغرق في الإنجاز، فإنَّ مؤشر الأداء هذا يُستخدَم في بعض الشركات ليحلَّ محلَّ سجلَّات ساعات العمل.

نصيب الفرد من العائدات

يعد هذا من مؤشرات الأداء المالية، ويَعني ببساطةٍ إجمالي عائدات الشركة مقسومًا على عدد أعضاء العاملين بدوامٍ كامل في الشركة بالتساوي (سواء أكانوا مهنيين أو الفريق ككل، اعتمادًا على نوع الإحصائيات التي تتَّخذها أساسًا للمُقارنة)، ثم يُسترشَد بهذه النتيجة لمُقارنة شركتك بشركات أخرى لمعرفة وضعها من المنافسة في السوق. وعلى الرغم من كونه مؤشرًا مُتأخِّرًا، فإن من الممكن استخدامه لصياغة أهداف نموٍّ وأرباح مُحدَّدة لمستقبل الشركة. (ملحوظة: أي مؤشر أداء رئيس يمكن الحصول عليه من قائمة مالية عادة ما يكون مُتأخِّرًا؛ أما إذا كانت المعلومات آنية، فهو مؤشر «مُتزامِن».)

يُعتبَر المَيل الطبيعي لتقسيم العائدات على الأشخاص مرة أخرى حسب عدد الساعات المحسوبة لكلٍّ منهم زائدًا عن الحاجة. فما الذي يعكسه هذا بالضبط عن الشركة؟ وهل مُعظم الشركات تفعل ذلك لمجرَّد أن الجميع يفعل ذلك؟ ألا تُعدُّ نسبة العائدات لكلِّ شخصٍ مُقارنة كافية؟ لماذا يُحلَّل هذا الرقم أكثر، لا سيما أنه لا يُوجَد عميل يشتري ساعات؟

تكلِفة العمالة كنسبة مئوية من إجمالي الدخل

على الرغم من كونه مُؤشِّرًا مُتأخِّرًا أيضًا، فإنه يُعدُّ مقياسًا مُفيدًا لقياس الأداء مُقارنة بالمنافسين. فالأهمية لا تقتصر على النسب الأولية وحدها، ولكنها تمتد أيضًا لتغيُّر النسبة. لماذا تزداد أو تنقُص؟ وهل نحتاج إلى زيادة أو تقليل طاقتنا الاستيعابية؟

مبيعات الابتكارات

يقيس هذا المقياس العائد من الخدمات المطروحة في السنوات الأخيرة، ويقيس مدى ابتكار الشركة في تقديم خدمات إضافية لعملائها. إنه مقياس أساسي لتحديد القيمة الدائمة للشركة بالنسبة إلى العميل، كما ناقَشْنا في الفصل الثامن. على سبيل المثال، تُريد شركة «هوليت-باكارد» أن يكون ٥٠ بالمائة من عائداتها من المنتجات التي لم تكن موجودة قبل عامين. كما تُحقِّق شركة «إنتل» نسبة ١٠٠ بالمائة من عائداتها من المنتجات التي ابتكرَتْها خلال السنوات الثلاث الماضية. وتستهدف شركة «ثري أم» عائدات بنسبة ٣٠ بالمائة من المنتجات التي لم تكن موجودة قبل أربع سنوات.

تُنفِق الشركات كمًّا هائلًا من الموارد في قياس ساعات العمل المفوترة ومعدلات التنفيذ، لكنَّنا وجَدْنا عددًا قليلًا للغاية يقيس مبيعات الابتكار ويجعل ذلك الرقم عنصرًا

أساسيًّا في رؤيته الاستراتيجية. إذا قرَّر المسئولون التنفيذيُّون في الشركة أنَّ مؤشر أداء رئيسًا ما مُهِمٌّ، فإنه يكتسِب هالة المؤشر الموجِّه، أو ربما مؤشر القيمة؛ فنحن عبارة عما نقيسه. نحن لا ندَّعي أن الشركات مُعادية للابتكار؛ فالأمر يتعلَّق أكثر بعدَم كونها مؤيدة للابتكار؛ بسبب عدم وجود مقاييس وأنظمة مكافأة لتشجيع هذا السلوك. فالابتكار أمر ضروري لخلق ثروة جديدة، وكما يتساءل جاري هامل: «ماذا يُهمُّ المستثمر إن كانت الشركة تكسب تكلفة رأس المال إذا كان منافسوها يَستحوذون على نصيب الأسد من الثروة الجديدة في مجالٍ ما؟» (هامل، ٢٠٠٠: ٢٨٥).

نِسبة صافي الدخل والربح لكلِّ شريك

مجموعة أخرى من المؤشرات المُتأخِّرة، ولكنها معايير مرجعية مُفيدة للمُقارنة مع المنافسين. مرَّة أخرى، نحن لَسْنا مُهتمِّين فقط بالنسبة المئوية والأرباح المُطلَقة، ولكنَّنا مُهتمُّون أيضًا بالتغيير. لماذا يزداد أو ينقُص؟ هل تقوم الشركة باستثماراتٍ كافية في رأس مالها الفِكري من أجل المستقبل، أم أنها تستهلك كلَّ رصيدها في سحوبات الشريك من الشركة والأجور؟

النسبة المئوية لاتفاقيَّات السعر الثابت المرفوضة

لتغيير ثقافة الشركة إلى ثقافة التسعير المتعمَّد أو المخطط له، نُقدِّم ثلاثة مؤشرات أداء رئيسة يمكن استخدامها لقياس معدل النجاح — والفشل — في تنفيذ نموذج التسعير الجديد. النسبة المئوية لرسوم اتفاقيات السعر الثابت المرفوضة هي طريقة لتتبُّع مُعدَّل نجاح الشركة في جعل العملاء يدخلون في علاقة طويلة الأَمَد مع الشركة. لا تقَعْ في فخ الاعتقاد بأن النسبة المُثلى هي ١٠٠ بالمائة؛ هذه علامة على أنك تتَّخِذ نوعًا خاطئًا من العُملاء أو لا تُسعِّر عملك وفقًا للقيمة.

مُتوسِّط الفَرْق بين السعر المبدئي والسعر النهائي

مقياس آخر لتحديد أسعار القيمة وقُدرة الشركة على الفهم والتَّواصُل والإقناع والاستحواذ على القيمة التي تُقدِّمها الشركة للعميل. إذا كانت الفجوة بين السِّعرين كبيرة جدًّا، فقد تكون علامةً على أنَّ الشركة لا تقوم بعملٍ مُلائم لتأهيل العميل أو تحديد ما يحتاجه

العميل بالضبط. كما يُمكن أن يُشير إلى أن الشركة لا تحصُل على ما يكفي من مشاركة العملاء في وضع وتحديد بنود اتفاقيات السعر الثابت.

النِّسبة المئوية للسِّعر التَّحفُّظي والسعر المأمول والسعر المثالي

هذا مُؤشِّر رئيس آخَر على أن الشركة تستحوذ على القيمة من عُروضها. يمكن أن يدل الارتفاع البالِغ في نسبة إحراز السعر المثالي إلى المستوى الشديد الانخفاض الذي يُحدَّد بناءً عليه. وهذا هو السبب في أهمية تحليل التسعير بعد انتهاء المهمة، كي تعمل الشركة على جعل التسعير من المهام الجوهرية لدى موظفيها. ونعتقِد أنَّ تحقيق السعر المثالي يجب أن يكون بين ٢٠ و٤٠ بالمائة من الوقت، في حين يجب أن يُحقَّق السعر المأمول بنسبة ٥٠ بالمائة، والسعر التَّحفُّظي بنسبة تتراوَح بين ١٠ و٣٠ بالمائة.

ولاء العميل

وفق تقديرات فريدريك ريكهيلد، خلال فترة عمله لدى شركة «باين آند كومباني»، فإن أقلَّ من ٢٠ بالمائة من قادة الشركات يتتبَّعون بصرامةٍ عملية الاحتفاظ بالعملاء. بالنسبة إلى شركات الخدمات المهنية، التي تستمدُّ من ٨٠ إلى ٩٥ بالمائة من عائداتها من العُملاء الحاليين، فإن هذا خطأ كبير. أيضًا، إذا علمتَ أن تكلفة الحصول على عميلٍ جديد تزيد عن تكلفة الاحتفاظ بعميلٍ قديم بما يتراوَح بين ٤ و١١ ضعفًا في المتوسِّط، فيجب أن يُصبِح هذا المقياس جزءًا من نظام القيمة لدى الشركة.

الحصَّة من محفظة العميل

وهذا يُحوِّل تركيز الشركة من حصَّة «السوق» ونموِّ العائدات إلى نموٍّ «أفضل» عن طريق زيادة النسبة المئوية التي تتحصل عليها الشركة من ميزانية كل عميل المخصَّصة للخدمات المهنية. ولزيادة هذه الحصة مع مرور الوقت، يجب على الشركة أن تشرح لجميع العملاء أن حصتها من المحفظة جزء مُهمٌّ من علاقتهم طويلة المدى. ما لم يكن لديك سبب استراتيجي للقيام بذلك، يجب ألا تسمح الشركة لعملائها بتوزيع عملهم بين العديد من الشركات. يجب أن تجعل جزءًا من توقُّع كلِّ عميلٍ أنك تُريد نصيب الأسد من العمل، على

المدى الطويل. وهذا يضمَن علاقة أعمق، وزيادة الولاء، وأسعارًا مُتميِّزة، وارتفاع تكلفة التحوُّل إلى شركاتٍ أخرى، وزيادة الربحية.

الفجوة في القيمة

يحاول هذا المقياس إظهار الفجوة بين مِقدار ما نحصل عليه من عملائنا ومِقدار ما نستحقُّه فعلًا. إنها طريقة مُمتازة لمكافأة الخدمات الإضافية المبيعة بطريقة البيع العابر، وزيادة القيمة الدائمة للشركة لدى العملاء، والحصول على نسبةٍ أكبر من محفظة العميل. ما الإجراءات التي يُمكن أن تتَّخِذها شركتك لسدِّ فجوة القيمة؟

النسبة المئوية للعائدات من عملاء الفئات «أ» و«ب» و«ج» و«د» و«و»

يقيس هذا المؤشر كيفية توزيع الطَّاقة الاستيعابية الثابتة لشركتك بين المسافرين من الدرجة الأولى، ودرجة رجال الأعمال، والدرجة السياحية الكاملة الأجرة، والمخفضة، ورحلات المُواساة أو التَّعزية. يجب أن تحصل على حصَّتك من عملاء الفِئتَين «أ» و«ب»، وإلَّا فأنت تُسيء توزيع طاقتك الاستيعابية بتخصيصها لعُملاء لا يُقدِّرون إجمالي عروضك.

انسحاب العُملاء

هذا مِقياس آخر يقيس ولاء ونفور العميل. فببساطة تَقسِم عددَ العملاء الذين فُقِدوا على عدد العملاء المكتسبين. يمكنك أيضًا استخدام العائد من فقدان العميل مقسومًا على أرباح العميل الجديد. إذا كنتَ في طَور الاستغناء عن العملاء، فبالطبع سيزداد هذا المُعدَّل، وهو أمر جيد. لكن ينبغي التأكُّد من أنك تقوم بفلترة عُملاء الفئات «ج» و«د» و«و»، وليس عملاء الفئتَين «أ» و«ب».

الاستبعاد الإجباري للعملاء

كما تناوَلْنا في الفصل الثامن، فهذه طريقة مُمتازة يمكنك تطبيقها إذا كنتَ ترغب في التَّخلِّي عن العملاء ذَوي المستوى المنخفِض تدريجيًّا. واستنادًا إلى عدد عملاء «ج» و«د» و«و» الذين لديك، فإنَّ الاستبعاد الإجباري سوف يُملي عليك التخلي عن عدد يتراوح بين

عميلٍ واحدٍ وأربعةٍ من العملاء القُدامى مُقابل كلِّ عميلٍ جديد تحصل عليه. إنها طريقة ممتازة لترقية العُملاء في شركتك.

مُلاحَظة: فيما يلي نقوم بتحليل مؤشِّرات الأداء الرئيسة الفردية لأعضاء الفريق. بالطبع يمكن تتبُّع بعض مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى الشركة، مثل الوقت المُستغرَق والمهام المُنجَزة مُقابل غير المُنجَزة ومؤشرات الأداء الرئيسة للتسعير، على أساسٍ فردي. نحن نحاول تطوير مقاييس من شأنها تشكيل سلوكيَّات أعضاء الفريق بطريقةٍ يُقدِّر العملاء قيمتها. إذا كان ما نقوم بقياسه هو ما يُمثِّلنا، فقد حان الوقتُ لقياس ما نُريد أن نكون عليه. ستُلاحظ أن بعض مؤشرات الأداء الرئيسة هذه «غامضة»، و«ذاتية»، وتُعتَبر «مقاييس شخصية» من قِبَل بعض النُّقَّاد الذين يُفضِّلون مقاييس «فنية» و«موضوعية» (حتى لو قاموا بقياس أشياء غير مُهمَّة للعميل، مثل ساعات العمل المفوترة). يبدو الأمر كما لو أنهم يُفضِّلون أن يكونوا على صوابٍ تامٍّ في إجابتهم على السؤال «الخطأ» عن أن يُخطئوا في إجابة السؤال «الصحيح». أما نحن، فنرى أن من الأفضل أن نكون مُحقِّين على نحوٍ غامضٍ بشأن مِقياسٍ شخصي من أن نكون مخطئين بوضوح بشأن مقياسٍ فني. لقد حاوَلْنا تطوير مؤشرات أداء رئيسة لأعضاء الفريق تستأصل القواعد البيروقراطية وحصص ساعات العمل المفوترة وتضع محلها المقاييس التي يراها العميل مُهمة؛ لأنها تُمثِّل العامل الحاسم في الحُكم على النجاح من عدَمِه. هذه الأنواع من مُؤشِّرات الأداء الرئيسة تفعل ما لا يستطيع المُشرف أو قائد الفريق القيام به؛ فهي تُوجِّه الأداء من معيارٍ خاضعٍ للرقابة الخارجية وتغرِس الشعور بالفخر بمساعدة الآخرين، وهو أحد الأسباب الرئيسة التي تجعل الناس يَمتهِنون هذه المِهَن.

هامش المساهمة في عائدات الشركة

هذا لا يعتمد على دفتر أعمال الفريق، أو ما هو أسوأ، مُعدَّلات العمل بالساعات؛ بل يَقيس «هامش» المساهمة التي يُقدِّمونها في عائدات الشركة. على سبيل المثال؛ كم عدد العملاء الجُدُد المُكتسَبين؟ هل قاموا بتقديم أيِّ خدمات إضافية من خدمات الشركة للعملاء الحاليين بطريقة البيع العابر؟ هل تفاوَضوا على أيِّ اتفاقيات سِعر ثابت أو أوامر تغيير؟ ما السِّعر التَّحفُّظي أو المأمول أو المثالي الذي حقَّقوه؟

تزعم الشركات أنها تُريد من أعضاء الفريق امتلاك عقلية مُبدِعة، لكنَّها نادرًا ما تقوم بقياس ومُكافأة مِثل هذا السلوك؛ إذ تُفضِّل بدلًا من ذلك أن تُلزِم الأعضاء الصِّغار في الفريق بحصص ساعاتٍ صارمة تُحتَسَب في فواتير. لكن لا أحد يُنمِّي لديه مهارات التسويق أو استقطاب العملاء من خلال تحجيمها بوقت. فهذا التطوير يتطلَّب الموارد والتعليم والشركة التي تُحَمِّل الأشخاص المسئولية عن أدوارهم في نموِّ الشركة. لا يقتصِر الأمر على أن يكون الجميع مستقطِبًا لعملاء جُدُد، ولكن يستطيع كلُّ عضوٍ في الفريق إجراء أوامر تغيير أو بيع خدمات إضافية للعملاء الحاليين. ويجب أن تكون هذه الأشكال من العائدات المتزايدة جزءًا من تقييمات أداء كلِّ عضوٍ في الفريق.

آراء العملاء

ما الذي يقوله العميل — سواء أكان جيدًا أم سيئًا — عن عضو فريق العمل؟ هل ترضى بمُقايضة بعض الفعالية مُقابل أحد الموظفين المحبوبين جدًّا من جانب عملائك؟ كيف تطلب الشركة آراء عُملائها في أداء أعضاء الفريق؟ هل تقوم الشركة بمكافأة أعضاء الفريق لتقديمهم خدمة عملاء مُتميزة أو لتقديمهم أكثر ممَّا هو مطلوب منهم لأحد العملاء؟ هل تُعمَّم هذه الأخبار على بقية الشركة بحيث يمكن أن تُصبح جزءًا من ثقافتها، كما هو الحال في شركات «نوردستروم» و«ساوث وست إيرلاينز» و«فيدكس» و«ديزني»؟

مهارات الاستماع والتواصُل الفعَّالَين

إذا كانت القراءة والكتابة متلازمين، فكذلك الحال بالنسبة إلى التحدُّث والاستماع. ومع ذلك، هل يجري تعليم أحدٍ أن يستمع؟ من المعروف جيدًا أن التَّحدُّث والاستماع أصعب في تعليمهما من القراءة والكتابة، وإذا كُنَّا نشعُر بالأسى لتدنِّي مستوى القراءة والكتابة في المدارس، فكيف الحال بمهارات التحدُّث والاستماع الأقل تطورًا؟ فعلى عكس القراءة والكتابة، وهي عبارة عن أنشطة انفرادية، فإن الاستماع والتحدُّث يتضمَّنان تفاعُلات بشريَّة دائمًا.

شرح كتاب أرسطو، «الخَطابة»، فنُّ الإقناع عن طريق استخدام الكلمات اليونانية الثلاث: ethos أي الرُّوح، وpathos أي العاطفة، وlogos أي الشعارات. تُشير كلمة الرُّوح إلى شخصية الإنسان، بمعنى أنه يمكنك الوثوق فيها ومعرفة ما تتحدَّث عنه. بينما تُثير العاطفة شغَفَ المستمِعين؛ حيث تُوجِّه عواطفهم في الاتجاه الذي تحاول أن

تأخُذه. هذا هو العامل المحفِّز. أما الشعارات فهي الحُجَج العقلية؛ لاحِظْ أن الإغريق يضعونها في نهاية الترتيب. تأمَّل القول المأثور: «لا يهتمُّ الناس بمدى معرفتك حتى يعرِفوا مدى اهتمامك.» يمكن استخدام الدوافع والحُجَج لتعزيز موقفك، ولكن الشغَف هو الذي سيُحرِّك المُستمعين في الاتجاه الذي تُريده.

لكن كيف تقيس مهارات الاستماع والتواصُل؟ إنه في الحقيقة مقياس شخصي، لكن ألا يُعَدُّ مهارةً بالغة الأهمية لتطوير مهني حقيقي؟ لقد شاهدتُ حلقة نقاشٍ في اجتماع مجموعة المائة التي تتْبَع «المعهد الأمريكي للمُحاسبين القانونيين المعتمَدين» الذي ضمَّ أفرادًا من شركات وهيئات حكومية تستعين بخدمات المحاسبين القانونيين. أولى المهارات التي يبحثون عنها والتي تؤثر على قرارهم بالتعاقُد مع شركة محاسبية ما على حساب أخرى، قبل السعر أو الجودة، هي مهارات التواصل. وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في التعليم الضروري لجعل فريقها استثنائيًّا في هذه المهارات.

المُخاطرة والابتكار والإبداع

يُمثِّل هذا مقياسًا آخر شخصيًّا، ولكنها مهارات حاسمة لأيِّ مهني. كم مرَّةً يخوض أعضاء الفريق مخاطرات، أو يَبتكِرون طرُقًا جديدة لإنجاز أعمال العُملاء أو الشركة؟ هل ينخرِطون في التفكير الإبداعي عند إنجاز عملهم؟ تقول مُعظَم الشركات إنها تُريد أن يُفكِّر مُوظَّفوها خارج الصندوق، ولكن عندما تنظُر إلى ما تقيسه وما تُكافئ عليه، ستجِد فجوةً هائلة بين ما تقوله وما تفعله. لكن هذه القصة من شركة «برايس ووتر هاوس كوبرز» تُحيي بعض الأمل:

> لتعزيز قُدرتها الابتكارية، أضفَتْ شركة الخدمات المهنية «برايس ووتر هاوس كوبرز» طابعًا شخصيًّا على قضية العمل، حيث جعلت الأمر يخصُّ كلَّ موظف في الشركة. يقول جورج بيلي، أحد الشركاء الإداريين لدى «برايس ووتر هاوس كوبرز»: «قد نُلقِي خطبًا حول مدى أهمية الابتكار وما إذا كان قابِلًا للتطوُّر أم سيندثر، ولكن شتَّان بين التحدُّث عن ذلك وإقناع الناس به. لا يزال الناس يُقيِّمون على أساس عدد ساعات العمل المفوترة.» ولتغيير تلك المُعادلة ولمكافأة الابتكار والاحتفاء به وتشجيعه، تولَّت الشركة رعاية مُسابقة. ونظرًا لاحتوائها على أكبر قائمة في العالم من الموظفين الذين يتقاضَون أكثر من ١٠٠ ألف دولار

أمريكي سنويًّا، لم يكن مُرجَّحًا أن تتمكَّن الشركة من جذب انتباه الأشخاص بهدايا من نوعية لوحات فأرة الكمبيوتر أو قسائم الهدايا أو تناول العشاء في «أوليف جاردن». بدلًا من ذلك أعلنت الشركة في يوليو ١٩٩٩ عن جائزة بقيمة ١٠٠ ألف دولار لكلِّ مُبتكِرٍ من إجمالي ١٥٠ مُبتكرًا، وهؤلاء المبتكرون كان مسموحًا لهم بأن يكونوا أفرادًا أو فرقًا. كان الأمر مُثيرًا للغاية؛ فمائة ألف دولار تُحفِّز تركيز أي عقل بشدَّة، حتى عقل الاستشاري. ولكن بالنسبة لشركة بحجم «برايس ووتر هاوس كوبرز»، لا يعد مبلغ ١٥ مليون دولار كبيرًا ولو دُفِع من أجل فكرةٍ واحدة رائعة؛ فهو مبلغ متواضع إذا كان من شأنه أن يُحقِّق مكاسب هائلة. وهذا ما تحقَّق بالفعل: فبحلول الموعد النهائي للمسابقة في عام ١٩٩٩، تلقَّت «برايس ووتر هاوس كوبرز» ٧٠٠ طلَبٍ من بضع مئات من الأفراد والفرق. وكان من بَين هؤلاء (ومن بين الفائزين)، مُبتكرو لغة ترميز المنتجات المالية «أف بي أم أل»، وهي طريقة للصق بطاقات أسماء إلكترونية على مُنتَجات المُشتقَّات المالية (باستخدام بروتوكول برمجيات لغة الترميز القابلة للامتداد «أكس أم أل»)، التي ابتكرتها «برايس ووتر هاوس كوبرز» بالتعاون مع جيه بي مورجان؛ تُتيح لغة ترميز المنتجات المالية للمؤسَّسات المالية تداوُل المشتقَّات والأدوات المالية الأخرى عبر الإنترنت وأصبحت معيار التجارة الإلكترونية في الصناعة. فكرةٌ أخرى تمثَّلت في عملية لإعادة هيكلة الأصول العقارية العديمة القيمة التي تحتفِظ بها البنوك اليابانية. وثالث تتمثل في منح شهادة اعتماد للمنتجات الخشبية (مُستَوحاة من مُلصقات «دولفين – سيف – تونا» الداعية إلى صيد سمك التونة بدون القتل العرَضي للدلافين) وهي شهادة تُؤكِّد أنها قُطِعت وفقًا لمعايير الإدارة المستدامة للغابات. هل كانت لتحدُث هذه الأشياء بدون المسابقة؟ ربما؛ ولكن ليس جميعها. لقد أرسلت المسابقة رسالةً مُثيرة إلى الشركة حول أهمية الابتكار، والتي (بالاشتراك مع حقيقة أنَّ المسابقة قد تكرَّرَت) زادت من حجم ابتكارات الشركة ومكانة الأشخاص الذين يُحقِّقونها. علاوة على ذلك، من خلال الترويج للأفكار، سرَّعت المسابقة من وتيرة تبنِّي تلك الأفكار ونشرها. يقول بيلي: «لا يسأل أحد حتى إذا ما كُنَّا حصَلْنا على قيمة أموالنا؛ فقد حصَلْنا عليها عدَّة مرَات.» (مقتبس في ستيوارت، ٢٠٠١: ١٨٥–١٨٦)

ينبغي الإشادة بجهود شركة «برايس ووتر هاوس كوبرز»، بيْد أنها تدفع المرء إلى التساؤل عما إذا كان الأمر يتطلَّب مُسابقة للمهنيين ليصبحوا مُبدعين. أليس من الأفضل ألا يُنظَر إلى الابتكار والإبداع كجانبٍ مستقلٍّ عن بقية جوانب العمل، بل باعتباره جزءًا لا يتجزَّأ منها؟ ألا يجب أن تعمل الشركات لجعل الابتكار أمرًا عاديًّا؟

ولهذا السبب على وجه التحديد، طبَّقت شركة «ثري أم» «قاعدة ١٥ بالمائة»، التي تُشجع المتُخصِّصين الفنيِّين على إنفاق ما يصل إلى ١٥ بالمائة من وقتهم على مشروعات من اختيارهم ومبادرتهم. ولقد حَظينا باحتفاءٍ حماسيٍّ عندما اقترَحْنا على شركات الخدمات المهنية تبنِّي سياسةٍ مُماثلة. ولكن من يستطيع أن يُنكِر حقيقة أنَّ شركة «ثري أم» واحدة من أنجح الشركات من حيث الربحية والابتكار؟ يقول إيكوجيرو نوناكا في كتاب «شركة صناعة المعرفة: كيف تصنَعُ الشركات اليابانية ديناميكيات الإبداع؟»: «اسمح للموظفين بالوقت لمُتابعة مُخطَّطاتٍ طائشة أو مجرَّد الاجتماع للدردشة، وقد تحصُل على فكرةٍ تُغيِّر السوق. على الجانب الآخر، أجبِرهم على حساب كلِّ دقيقةٍ من يومهم، وستظلُّ أسيرَ مُنتجاتك الروتينية.»

استنباط المعرفة

يصِف روس داوسون في كتابه «تنمية علاقات العملاء القائمة على المعرفة: مستقبل الخدمات المهنية»، استنباط المعرفة بأنها «عملية مساعدة الآخرين لتوليد معرفتهم الخاصَّة». لاحِظ أنَّ هذا يشمل أكثر من مُجرَّد تعلُّم أشياء جديدة؛ فالأمر هنا ينطوي على تثقيف الآخرين حتى يُشكِّلوا معرفتهم الخاصة. ومن أكثر الأساليب فعاليَّة بالنسبة للمُشتغلين بالمعرفة للتعرف على أي موضوع — لا سيما على مستوًى عميق للغاية — هو أن يُدَرِّسوه لغيرهم. كما يقولون، التدريس هو التعلُّم مرَّتَين. كم مرَّةً ينظم أعضاء الفريق جلسة لتناول وجبة غداء والتعلَّم من مقالٍ أو كتاب قرءوه أو ندوة في التعليم المهني المستمرِّ حضَرُوها؟ ما مدى إجادتهم لتعليم لعملائهم؟

الإنتاج والاستهلاك الفعَّال للمعرفة

صُمِّم هذا المعيار لقياس مدى نجاح أعضاء الفريق في الاستفادة من رأس المال الفكري للشركة والمساهمة فيه. هل هُم ببساطة مُستهلِكون لرأس المال الفكري فقط، أم أنهم

مُنتِجون له أيضًا؟ كم عدد مُراجعات ما بعد إتمام الأعمال التي كتَبُوها؟ كم عدد المرَّات التي اطَّلع فيها مُوظَّفون آخرون على مُراجَعات ما بعد إتمام الأعمال؟ إلى أي مدى يستطيعون تحويل معارفهم «الضمنية» إلى معرفة «ظاهرة» يمكن للشركة إعادة استخدامها وجعلها جزءًا من رأس مالها الهيكلي؟ هل يبحثون عن الطريقة الأكثر فعالية للاستفادة من المعرفة، أم أنها مجرَّد إعادة اختراع للعجلة؟ سيُساعد هذا النوع من التقييم على ضمان دعم الشركة لما يُهمُّ حقًّا — رأس مالها الفكري — وتطوير المزيد منه.

القدرة على التعاطي مع التغيير

إلى أيِّ مدًى يتكيَّف أعضاء الفريق مع الانقطاع والالتباس والتغييرات المُربِكة؟ كيف يُساعِدون الآخرين — الزملاء والعملاء على حدٍّ سواء — في التعامُل مع التغييرات؟ من المؤكد أنَّ هذه مهارةٌ أخرى من المهارات الشخصية، ولكن لها أبلغ الأثر في تهيئة الاستعداد النفسي اللازم لكي يُصبِح المرء مهنيًّا ناجحًا.

التعلُّم المستمر

ماذا يعرف أعضاء الفريق هذا العام أكثر من العام الماضي ما يجعلهم أكثر قيمة للشركة وعملائها؟ هذا أكثر من مُجرَّد تسجيل وقت في دورات التعليم المهني المستمر؛ بل سيقيس هذا المعيار بالفعل ما تعلموه. هل هم مستمرون في تحسين مهاراتهم ليُصبحوا مهنيِّين أكثر فعالية؟ كم كتابًا قرءوه هذا العام؟ والأهمُّ من ذلك، ماذا تعلَّموا من الكُتب التي يقرءونها؟ هل تستثمر الشركة بما فيه الكفاية في تعليم أعضائها من أجل تحقيق هذه المهمة؟ مُعظَمُها لا يفعل ذلك، في حين أنَّ غالبية أعضاء الفريق مُتعطِّشون للحصول على تعليمٍ إضافي، وسوف ينجذِبون إلى تلك الشركات التي تُقدِّم لهم ذلك.

التفويض الفعَّال

يقول ديفيد ميستر وباتريك ماكينا: «التقديرات التي قدَّمها لنا عملاؤنا عن مقدار [العمل الذي يُؤدُّونه] والذي يمكن أن يُؤدِّيَه شخص آخر أحدَث أو أصغر سِنًّا تصِل إلى ٥٠ بالمائة أو أكثر من وقت كلِّ مُوظَّف قديم» (ماكينا وميستر، ٢٠٠٢: ١٧). إن صحَّ ذلك — ونعتقِد أنه صحيح، على الرغم من أنَّنا لا نعرِف أي دراسةٍ تجريبية تؤكد ذلك —

فهذا إحصاء مُذهِل، ويدعم الادِّعاء الذي قدَّمْتُه لسنواتٍ عديدة، وأشرتُ إليه عدَّة مراتٍ في هذا الكتاب، بأن ما يحدُث بالفعل في عددٍ كبيرٍ للغاية من شركات الخدمات المهنية يُكافئ قيام جرَّاحِين كبارٌ بعملياتٍ بسيطة مثل ثَقْب الأذنين. فكِّر في الفائدة المكتسَبة إذا كان أعضاء الفريق الكبار بمؤسَّستك لديهم القدرة والاستعداد لتفويض ما يصِل إلى ٥٠ بالمائة من أعمالهم. إنك بذلك لن تُتيح فقط المهارات التي يحتاج إليها أعضاء الفريق المُبتدئين، بل ستُوفِّر المزيد من الطاقة الاستيعابية لخدمة العُملاء من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال من خلال مشروعات أعلى مُنحنى القيمة. وإذا أصبح المسئولون التنفيذيُّون في الشركة أفضل في التفويض، فسيزيد ذلك من الربحيَّة عدَّة أضعاف ما يُمكن أن تُحقِّقه زيادة الكفاءة. هل تُشجِّع مؤسَّستُك كبار أعضاء الفريق ليُصبِحوا مُفوِّضين فعَّالين، بدلًا من اكتناز العمَل لتلبية حصَص الساعات التي تُسجَّل في الفواتير؟ إن الأمر جدير بالتفكير فيه.

مهارات التوجيه والتدريب

إلى أي مدًى تُطوِّر الشركة أعضاء الفريق الذين يُمكنهم تدريب وتوجيه أولئك الأقل خبرة؟ هل تُستثمَر موارد كافية في هذا المجال؟ لقد رأينا عددًا كافيًا من برامج التوجيه التي تُخفِق، ونحن غير مُقتنِعين بجدارتها. ربما يكون السبب في ذلك أنه لا يُمكن فرض مُرشِدٍ أو مُدرِّبٍ على شخصٍ ما؛ بل هي علاقة تطوُّعية تتطوَّر بمرور الوقت. لكن هذا لا يمنع حدوثها داخل الشركة؛ والتدريب مُهمٌّ أيضًا. فنحن نرى أنه لا يمكن إدارة المهنيين؛ تذكَّر زعْمَنا بأنَّ هذه الكلمة عفا عليها الزمن. وعلى الرغم من ذلك، يُمكن تدريبهم وتحفيزهم وتوجيههم وتركيز انتباههم وإلهامهم. حتى تايجر وودز يحصُل على تدريب، وأفضل اللاعبين ليسوا بالضرورة أفضل المدربين.

تطوير الذَّات

ما الذي يُلهِم أعضاء الفريق؟ ولماذا دخلوا المهنة في المقام الأول؟ ما رؤيتهم المُفضلة للمستقبل؟ كيف تُساعد الشركة في تطوُّرِهم المهني أو تُعرقِله؟ هذه كلها جوانب حيوية إذا كنتَ تنوي الاحتفاظ بمُستثمِري رأس المال البشري، الذين هم في النهاية مُتطوِّعون.

خطَّة التسويق الشخصي

في العديد من الشركات الصاعدة، يضَعُ جميع أعضاء الفريق من جميع المستويات خطَّةً تسويقية. وقد يشمل ذلك قياس عدد اجتماعات العُمَلاء ووجبات الغداء، أو الانضمام إلى المنظمَّات المهنية، أو إلقاء الخُطَب أو الندوات، أو كتابة المقالات، أو تحديد أهداف للعائدات وتلبية أهداف البيع العارض والعملاء الجُدُد. إذا كانت شركتك تمتلك مُديرًا للتسويق، فهذا هو الشخص المثالي لمساعدة كلِّ عضوٍ في الفريق بخطة التسويق الخاصَّة به، ثم يتحمَّل كل شخص مسئوليته عن خطته بعد ذلك.

الفخر المهني

نحن نتَّفِق مع جون كاتسينباخ، الذي شارك في تأليف كتاب «حكمة الفريق» في قوله:

> الفخر هو مُحفِّز أكثر فعالية لإبراز ملَكَات المهني من المال. ويُمكنك تحفيز تلك الملَكَات بالفخر بأكثر من مُجرَّد الانتماء. فهناك فخر بمنتج العمل المُحدَّد الذي تقوم بتسليمه للعملاء، وفخر بأنواع العملاء الذين تخدمهم، وفخر بالخبرات التي لديك، وفخر بقيمة شركتك. (مقتبس في المرجع السابق: ١٤٨)

إذا كُنتَ تعتقِد أنَّ بعض مؤشرات الأداء الرئيسة الأخرى تلك يصعُب قياسها، فكيف بقياس الفخر؟ لكنَّ من الواضح لنا أن فخر الشخص بعمله وعملائه وزملائه وقيَمه أمرٌ حاسم للعمل بشغفٍ والتزام.

عدد مرَّات التواصُل مع العُملاء في الأسبوع

بما أنَّ ثُلثي العملاء يعزفون عن الشركات المهنية بسبب اللَّامُبالاة الملموسة، فلماذا لا نشجِّع جميع أعضاء فريق الشركة على الاجتماع بانتظام مع العُملاء الذين يخدمونهم؟ هذا لا يعني أنَّ أعضاء الفريق الجُدُد يجب أن يتناوَلوا الغداء مع المُديرين التنفيذيِّين لشركات عملائك، ولكن يمكنهم تطوير علاقةٍ مع شخصٍ على مستوًى مُكافئ داخل شركة العميل. هذا من شأنه أن يجعل الشركة مرئية باستمرار للعميل وحاضرة في ذهنه، كما يؤدِّي إلى زيادة في الطلب على الخدمات والفوز بحصَّة أعلى من محفظة العميل الاستثمارية. وهذا من شأنه تنمية مهارات التواصُل والاستماع لدى الفريق؛ وزيادة ولاء العملاء.

(٦-٢) مُلخَّص مؤشرات الأداء الرئيسة

الشركات التي تخلَّصت من سجلَّاتها الزمنية واستعاضت عنها ببعض من مؤشرات الأداء الرئيسة المُدرَجة هنا (عادة ما بين ثلاثة وثمانية) نفذت هذا التغيير بطريقة عقلانية جدًّا. بعبارة أخرى، أشركت أعضاء الفريق في التغيير. وعلى الرغم من الاعتقاد الواسع النطاق أن الناس لا يحبون التغيير، فإننا نعتقد أن ثمة فرقًا بين التغيير «المفروض» والتغيير «المُتَبنَّى». كما يُذكِّرنا مايكل باش: «الناس لا يُعارضون التغيير. لكنهم يُعارضون أن يُفرَض عليهم.»

دعْ أعضاء الفريق يُقرِّرون ما هي مؤشرات الأداء الرئيسة التي يُريدون أن يتحمَّلوا المسئولية عنها. فأولئك الأشخاص أذكياء وبارِعون ومُتحمِّسون ومُحترفون، وهم يُريدون أداء عمل رائع ليس فقط من أجل العملاء والشركة، ولكن أيضًا من أجل أنفسهم. إنهم يعرفون ماهية الدوافع الرئيسة للنجاح. إن النِّقاش حول الرقابة التنظيمية ليس نقاشًا حول ما إذا كانت هناك حاجة إليها — فهي بالتأكيد لا غنى عنها — ولكن حول أفضل طريقةٍ لتحقيق ذلك. قد يؤدي فرض ضوابط مِثل الساعات المفوترة، والتي لا ترتبط ارتباطًا واضحًا بنجاح العميل، إلى الامتثال والحد الأدنى من الجهد للحصول على المعايير، لكنه لن يقود الشركة إلى التميُّز. بطبيعة الحال، سوف تُواجِه مُقاومة من أولئك الذين يُحاسَبون على أكبر عددٍ من الساعات — فالكلب الذي قُطِع ذيله سيُمجِّد قطْع الذيل وفقًا للمؤرخ كولينجوود — وكذلك من جانب مَنْ يشعرون بالخطر بسبب مؤشرات الأداء الرئيسة التي تقيس المُعطيات والنتائج الفعلية. لكن ماذا بعد؟ هذه هي بالضبط العقلية التاريخية الهيستيرية التي نُحاول تغييرها.

جميع الشركات التي تركت الفريق يُقرِّر بشأن مؤشرات الأداء الرئيسة اكتشفت، بما يُعدُّ مفاجأة سعيدة لها عادةً، أن الفريق اختار مؤشرات أداء أكثر صرامةً على أنفسهم مما كان يمكن أن يختاره الشركاء. عادةً ما يكون الأشخاص الذين يختارون أهدافهم أكثر قسوةً على أنفسهم مما لو اختيرت لهم تلك الأهداف.

يُطلِق روبرت بي سيالديني، أستاذ علم النفس وعضو هيئة التدريس في جامعة ولاية أريزونا، على هذا المنحى «مبدأ الاتِّساق». وفي مقالته المعنونة «الاستفادة من علم الإقناع» في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»، أوضح هذا المبدأ:

> ينسجم الناس مع التزاماتهم الواضحة. اجعل التزاماتهم نشِطة وعامَّة وطوعية. لقد أثبتت أبحاثي الخاصَّة أنَّ مُعظم الناس، بمجرَّد اتخاذ موقف أو فور

> تصريحهم بالانحياز لموقف ما، فإنهم يُفضِّلون الالتزام به ... كتب باحثون إسرائيليون في عام ١٩٨٣ في «نشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي» كيف طلبوا من نصف سكان مُجمَّع سكني كبير توقيع عريضةٍ لصالح إنشاء مركز ترفيهي للمُعاقين. كان الهدف وجيهًا وكان المطلَبُ بسيطًا؛ لذلك وافق جميع الأشخاص الذين طُلِب منهم التوقيع. وبعد مرور أسبوعين، في احتفال اليوم الوطني لمساعدة المعاقين، تُووصِل مع جميع المقيمين في المجمع بمنازلهم وطُلب منهم التبرُّع لصالح القضية. وقدم أكثر من نصف الذين لم يُطلَب منهم التوقيع على العريضة مُساهمة. لكن ٩٢ بالمائة من أولئك الذين وقَّعوا تبرَّعوا بالمال. لقد شعَرَ سُكان المُجمَّع السكني بواجبهم في الوفاء بالتزاماتهم؛ لأنَّ هذه الالتزامات كانت نشِطة وعامَّة وطوعية.
>
> قبل أكثر من ٣٠٠ عام، كتب صامويل بتلر مَقطعًا يشرَح بإيجازٍ سبب وجوب أن تكون الالتزامات طوعية لتكون فعَّالة ومُستدامة: «الشخص الذي تُخضِعه على غير إرادة منه، سيظلُّ مُتشبِّثًا برأيه.» (سيالديني، ٢٠٠١: ٧٦–٧٧)

تُعتبَر الضوابط الاجتماعية أكثر فعالية من الضوابط المالية للتأثير على سلوك أعضاء فريقك. وهذا يفسر السبب في أنَّ مُعظَم الشركات المهنية التي كانت تستخدم سجلات ساعات العمل وتخلَّصَت منها تميل إلى عقد اجتماعات مُتكرِّرة — في كلٍّ من التسويق والعمل قَيد التنفيذ — يخضع فيها الجميع للمُحاسَبة على مؤشِّرات الأداء الرئيسة المُحدَّدة. إذا كنتَ تعرف أنَّ نظراءك يُحمِّلونك المسئولية عن أنشطتك، فغالبًا ما ستتصرَّف بطريقةٍ تتوافَقُ مع رغبات المجموعة.

جيم كاسي، مُؤسِّس شركة «يو بي أس» في عام ١٩٠٧، قال في عام ١٩٤٧: «يمكن قياس قيمة رجلٍ بالنسبة إلى مُؤسَّسة بمقدار ما يتطلَّبُه من إشراف.» أما آن لشركات الخدمات المهنية أن تعرف أنها تتعامَلُ مع مُشتغلين بالمعرفة، وليس عُمَّالًا في مصنع؟ إن عمل المعرفة لا يخضع لنفس أنماط وإيقاعات خطِّ التجميع؛ إنها عملية تكرارية للعقل، ودراسات الوقت والحركة التقليدية لا مكان لها في الشركات الحديثة. لقد حان الوقت لشركات المستقبل أن تُزيل السيف المُسلَّط على رقاب المهنيين — المتمثل في سجلَّات ساعات العمل — وتُحرِّرهم من نظرية لم تعُد تنطبق على الاقتصاد الرأسمالي الفكري للمُؤسَّسة الحديثة. سأقتبِس عبارة من السطور الأخيرة في «بيان الحزب الشيوعي» لكارل ماركس: «يا مهنيي العالم اتَّحِدوا! ليس لديكم ما تخسرونه إلَّا سجلَّات ساعات العمل.»

(٧) تفنيد مزاعم المُدافعين القائلين بفاعلية سجلَّات ساعات العمل

> هل كان أينشتاين يُعاني «محدودية الميزانية» بينما كان يُجري أبحاثه؟ من يعرف؟ أو يبالي؟
>
> توم بيترز، «٥٠ طريقة لتأسيس شركة خدمات مهنية»

رون: المهنيون هم المشتغلون بالمعرفة، والمعرفة لا تُقاس «بالكمِّ» بقدر ما تُقاس «بالجودة». وكما هو مُوضَّح في الفصل التاسع، فإنها أيضًا لا تُقاس «بالتكاليف». إنما تُقاس «بالنتائج». قد يكون من الممكن في مصنع للإنتاج بالقطعة العمل بمزيد من الجدِّية والكد، ولكن في مصنع المعرفة، فإن العمل بطريقةٍ أكثر ذكاءً هو الخيار الوحيد. بدأ فريدريك تايلور بفرضية تقول إنَّ ثمة «طريقة واحدة مُثلى» لتحقيق الإنتاجية، ولا تحدِّدها الخصائص المادية — أو حتى الذهنية — للوظيفة. ولكن في العمل المعرفي، استُعيض عن الأدوات التقليدية للقياس «بالحكم»، وهناك فرْق بين القياس والحكم: القياس يتطلَّب عصا فقط، بينما الحُكم يتطلَّب المعرفة.

لم يحاول فريدريك تايلور قياس إنتاجية وكفاءة المشتغلين بالمعرفة لأنه لم يكن هناك الكثير منهم في أيامه. فلم يركز انتباهه على كيفية تدريب العاملين على أداء المهمَّة على نحوٍ أفضل في المرة القادمة؛ لأنه وضع أنظمةً وإجراءات أزالت الحاجة إلى استخدام خيالهم. لقد استعاض عن التفكير بالقواعد. واستغرَق الأمر نحوَ نصف قرنٍ قبل أن تبدأ الشركات في إدراك أن هذا من شأنه أن يجعلها مُستسلِمة للوضْع وغبية، وهذه ليست السمات التي ترغب فيها في مصنع سيارات، فضلًا عن المهنِيِّين. لا يمكن تصميم العمل المعرفي إلَّا من قِبَل المُشتغلين بالمعرفة أنفسهم. بعبارة أخرى، لا يمكن تصميمه من أجلهم أو نيابةً عنهم. في المصنع، يخدم العامل النظام أمَّا في بيئة المعرفة، فيجب أن يخدم النظام العامل.

لا تزال قياسات الإنتاجية في العمل المعرفي في مراحلها الأولى؛ فليس لدَينا فريدريك تايلور في العصر الحديث أجرى أبحاثًا رائدة في هذا المجال. رُبما يُستثنى من ذلك بيتر دراكر (ومُفكِّران آخَران سنُقدِّمهما لاحقًا). هذا ما قاله دراكر عن إنتاجية المشتغلين بالمعرفة في كتابه «تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين»:

> بدأ العمل على إنتاجية المشتغلين بالمعرفة بالكاد. ومن حيث العمل الفعلي على إنتاجية المشتغلين بالمعرفة، فإنَّنا في عام ٢٠٠٠ كُنَّا تقريبًا حيثما كُنَّا في

> عام ١٩٠٠، أي مُتخلِّفينَ قرنًا بالمقارنة بإنتاجية العامل اليدوي. لكنَّنا لدينا بالفعل معرفة أكبر بكثيرٍ للغاية عن إنتاجية المُشتغلين بالمعرفة مِمَّا كنَّا نعرفه آنذاك عن العامل اليدوي. بل إننا نعرف العديد من الإجابات. ولكننا نعرف أيضًا التحديات التي لا نعرف بعدُ إجابات عنها، والتي نحتاج إلى العمل عليها. هنالك ستَّةُ عوامل رئيسة تُحدِّد إنتاجية المشتغلين بالمعرفة:
>
> (١) تتطلَّب إنتاجية المشتغلين بالمعرفة أن نطرح السؤال التالي: «ما هي المهمة؟»
>
> (٢) كما تتطلَّب مِنَّا فرض المسئولية عن إنتاجيتهم على الأفراد المشتغلين بالمعرفة أنفسهم. فيتعيَّن على المُشتغلين بالمعرفة إدارة أنفسهم. يجب أن يكون لديهم «استقلال ذاتي» في إدارة أنفسهم.
>
> (٣) يجب أن يكون الابتكار المُستمرُّ جزءًا من العمل أو المهمة، وتقع المسئولية عنه على عاتق المشتغلين بالمعرفة.
>
> (٤) يتطلَّب العمل المعرفي التعلُّم المستمر من جانب المشتغلين بالمعرفة، سواء بسواء مع التدريس المستمر.
>
> (٥) إنتاجية العامل المعرفي ليست — على الأقل في المقام الأول — مسألة تتعلَّق بـ «كمِّ» المُخرجات. فـ «الجودة» لها القدْر نفسه من الأهمية على أدنى تقدير.
>
> (٦) أخيرًا، تتطلَّب إنتاجية المشتغلين بالمعرفة أن يُنظَر إلى المشتغل بالمعرفة ويُعامَل على أنه «أصل» [أو لنَقُل مُتطوِّع] وليس «تكلفة». كما تتطلَّب أن يرغب المشتغلون بالمعرفة في العمل لصالح الشركة مُفضِّلين إيَّاها على فُرَص العمل المتاحة الأخرى. (دراكر، ١٩٩٩: ١٤٢)

يؤمن دراكر بأنَّ التركيز الأساسي لدى المشتغلين بالمعرفة يجب أن يكون مُنصبًّا على المهمة المُفترض إنجازها — مع التخلُّص من جميع عوامل التشتيت الأخرى قدر الإمكان — وهذا ما يُحدِّده المشتغل بالمعرفة نفسه. عندما نلتقي بالشركات، نطرح الأسئلة التالية على أعضاء الفريق، ونتعرف على الكثير عن الشركة (هذه الأسئلة مُقتبَسة بشيءٍ من التعديل من بيتر دراكر ومصادر أخرى):

- ما مهمتك؟
- ماذا كان يجب أن تكون؟

- ما الذي يُتوقَّع منك المساهمة به؟
- إلى أيٍّ تعد تلك التوقُّعات عادلة؟
- ما الذي يُعيقك في أداء مهمَّتك ويجب التخلُّص منه؟
- كيف يمكنك تقديم أكبر «مُساهمةٍ» من خلال جوانب قُوَّتِك، وطريقتك في الأداء، وقيمتك، تجاه ما يجب عمله؟
- ما «النتائج» التي يتعيَّن تحقيقها لإحداث فرْق؟
- ما الذي يُعيقك في أداء مهمَّتك ويجب التخلُّص منه؟
- ما التقدُّم الذي تُحرِزه في حياتك المهنية؟
- كيف تُساعدك الشركة في تحقيق أهدافك وتَطلُّعاتك المهنية؟
- ما الذي تفعله الشركة على نحوٍ صحيح وما الذي يجب أن تستمرَّ في فعله؟
- ما جوانب الضَّعف لدى الشركة وما الذي يجب أن تتوقَّف عن فعله؟
- ما الأشياء البالِغة الأهمية التي يجب أن تبدأ الشركة في فعلها؟

هذه أسئلة ممتازة يُمكن لقادة الشركات طرْحُها على أعضاء الفريق بصورة دورية. وما بين مؤشرات الأداء الرئيسة المُدرجة وهذه الأسئلة، ستكون الشركة قادرة على تركيز مواردها واهتمامها على الفُرَص الخارجية، وليس على الإجراءات البيروقراطية الداخلية والقواعد والأنظمة التي ربما لا تُضيف قيمةً كبيرة لتجربة العميل.

يبدو أنَّ العديد من قادة الشركات الذين نلتقيهم في الواقع خائفون من فِكرة التخلُّص من سجلَّات ساعات العمل؛ فهم يشعرون كما لو أنهم يتنازلون عن السيطرة الكاملة على فريقهم. والأسوأ من ذلك، أنهم يعتقدون أنَّ اقتراحنا بالتخلُّص من سجلَّات ساعات العمل هو بمثابة منح أعضاء الفريق الحرية الكاملة، وسوف يخلق حالةً من الفوضى في الشركة. لكنَّنا لا نُوصي بمنح الحريَّة للناس كي يفعلوا ما يحلو لهم؛ هذه ليست حُريَّة، بل هي «رُخصة». فمع مؤشرات الأداء الرئيسة، تُحمِّل الموظفين المسئولية عن «النتائج» التي يُحقِّقونها، وتلك ليست وصفةً لخلق الفوضى والاضطراب. نحن نؤمن بحقٍّ أنه عندما يشعُر قادة الشركات بأنهم بحاجةٍ إلى التحكُّم بشدَّة في المشتغلين بالمعرفة، فقد ارتكبوا

خطأً في التوظيف. قدَّم بيتر دراكر اقتراحًا عمليًّا لمساءلة الموظفين عن مُساهمتهم، أَطلق عليها «رسالة الإدارة»:

> إنَّ [وضع الأهداف] مهم للغاية لدرجة أنَّ بعض المُديرين الأكثر فعالية الذين أعرفهم يَخطُون خطوةً إضافية. فهم يجعلون كلَّ عضوٍ من مرءوسيهم يكتبون «رسالة المدير» مرَّتَين في السنة. في هذه الرسالة التي يُوجِّهها إلى رئيسه، يُحدِّد كلُّ مدير في البداية أهداف وظيفة رئيسه ووظيفته هو حسبما يراها، ثُمَّ يُحدِّد معايير الأداء التي يعتقد أنه يتوجَّب تطبيقها عليه. بعد ذلك، يسرد الأمور التي يجب أن يفعلها بنفسه لتحقيق هذه الأهداف والأشياء الموجودة داخل وحدته التي يعتبرها بمثابة عقباتٍ رئيسة. ويسرد الأشياء التي يفعلها رئيسه وتفعلها الشركة التي تُساعده وكذلك تلك التي تُعيقه. وأخيرًا، يكتب ما ينوي القيام به خلال العام المُقبل لتحقيق أهدافه. إذا قبل رئيسه هذا البيان، تُصبِح «رسالة المدير» هي الميثاق الذي يعمل بموجبه المدير. (مُقتبَس في فلاهيرتي، ١٩٩٩: ٩٣)

يتطلَّب تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة ورسالة الإدارة التي اقترَحَها دراكر اعتماد مبدأ القيادة، وليس الإدارة. وقد لُوحِظ في كثيرٍ من الأحيان أنَّ مُعظم قادة الشركة لا يستطيعون قيادة طابور من النمل إلى مأدبة غداء. قد يكون هذا صحيحًا أو لا؛ لقد رأَيْنا أدلَّةً تدعم كلَّ استنتاج. ولكن ما من شك في حقيقة أنَّ نظام القياس القديم لسجلِّ ساعات العمل يُدمِّر الرُّوح المعنوية للمهني ويُعيق الفعالية وخدمة العملاء. وبما أنها ليست طريقةً فعَّالة لقياس نتائج المُشتغِلين بالمعرفة، فلماذا تُصرُّ المهن على التمسُّك بها، بالرغم من جميع الأدلة التي تُرجِّح وجود بديلٍ مُمتاز؟

ليس الأداء بكفاءة هو الغرض من وجود الأعمال التجارية. إنما هدفها تحقيق الثراء للعملاء. إن التركيز التقليدي على الكفاءة في الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري في غير محله. هذا لا يعني أن الإنتاجية ليست مُهمَّة، لكنها لا ينبغي أن تكون الدافع الذي يوجِّه الشركة إلى غرضها الأساسي ألا وهو تحقيق الثراء.

يمكن أن تصل الكفاءة إلى مستويات مُتطرِّفة تُثير الضحك. على سبيل المثال، أشكُّ في أن أي خبير كفاءة قد اقترح على الإخوة «نوردستروم» وضع آلات البيانو واستئجار عازفي البيانو في المتاجر الخاصة بهم. ما الذي يمكن أن يُضيفه هذا إلى الكفاءة؟ ولكن ما

مدى «فعاليته» في توفير التميُّز التنافسي الذي يمكن لشركة «نوردستروم» الاستفادة منه لخلْق تجربة أكثر قيمةً لأعضاء فريقها وعملائها؟

إذا كانت الكفاءة هي الهدف النهائي لشركةٍ ما، فربما كان ينبغي على والت ديزني أن يكتفي بابتكار «سنووايت والأقزام الثلاثة»؛ فكِّر في توفير التكاليف من خلال التخلِّي عمَّا يقرُب من ٦٠ بالمائة من الأقزام!

تفهم شركات المعرفة هذه الديناميكية. فشركات «ديزني» و«مايكروسوفت» تعلم بوجود فرقٍ كبير بين الكفاءة و«القدرة على الإقناع». وقد شهد جوردون بثيون بنفسه التأثيرات السلبية للتركيز على التكاليف وحدها دون سواها عندما تولَّى قيادة شركة «كونتيننتال إيرلاينز». وحتى شركة «بِن آند جيري» فهمِتْ أن أيَّ شركة لا يمكن ببساطة أن تعمل بكفاءة بنسبة ١٠٠ بالمائة. فالشركات الجديدة التي حقَّقت الكثير من الثروة في العقود الماضية، بدءًا من «ياهو!» و«إنتل» وحتى «ستاربكس» و«مايكروسوفت» لم تصِل إلى المكانة التي وصلت إليها بالتركيز على الكفاءة؛ بل بالتركيز على تحقيق الثراء لعملائها. لماذا إذن تُقدِّس الشركات المهنية الكفاءة؟

لقد حان الوقت للاستعاضة عن الكفاءة بالفعالية، والبدء في قياس ما يهم، بدلًا من ممارسة المحاسبة من أجل المحاسبة. إن سجلَّات ساعات العمل ليس لها مكان في شركات المستقبل؛ لأنها لا تُمثل مقياسًا دقيقًا للنتائج والثروة اللَّتَين يُحقِّقُهما المشتغلون بالمعرفة لعملائهم.

مرة أخرى، الدفاعات الرئيسة الثلاثة عن سجلَّات ساعات العمل هي أنها:

- أداة للتسعير.
- أداة لقياس الإنتاجية والكفاءة.
- أداة لمحاسبة التكاليف.

لقد دحَضْنا أول اثنَين من هذه الدفاعات، وسنُركِّز الآن على الثالث.

(٨) تفنيد الزعم القائل إنَّ سجلَّات ساعات العمل أداة لمحاسبة التكاليف

رون: ربما يكون الدفاع عن سجلات ساعات العمل بصفتها أداةً لحساب التكاليف هو الأقوى من بين الدفاعات الرئيسة الثلاثة المطروحة، ولكن ذلك لا يجعله عصيًّا على التفنيد.

وكافتتاحية ادِّعائية ضد هذا الدفاع تحديدًا، سنستدعي من الفصل التاسع كيفية حساب المعدَّل القياسي المحسوب بالساعة في شركات الخدمات المهنية:

$$\text{المعدل بالساعة} = \frac{\text{المصروفات العامة + صافي الدخل المنشود}}{\text{الساعات المُفوتَرَة المُتوقَّعة}}$$

الحقيقة الأولى التي نُلاحظها أنَّ هذه ليست مُحاسبة تكاليف، بل هي توقُّعات بالأرباح. لا يُوجَد أي محاسبة تكاليف تُحدِّد الربح المطلوب — أو عائد الاستثمار — بين تكاليفه. هذا هو مفهوم تكلفة الفرصة البديلة. وبينما قد يستخدم الاقتصاديُّون هذه النظرية، فإن المحاسبين لا يفعلون ذلك. فبُمجرَّد حذف صافي الدخل المنشود من المعادلة، يُصبِح من الواضح في المقام الأول انخفاض السِّعر بالساعة بمقدار بين الثُّلث والنصف، أو ربما أكثر، اعتمادًا على نسبة صافي الدخل للشركة. بالنظر إلى هذا التخفيض، يُصبح من الواضح في المقام الثاني أنه من الصعب للغاية «إهدار» المال في شركة خدمات مهنيَّة على أي عميل أو مشروع. ومِن ثَمَّ، فإنَّ السؤال الأكثر أهمية الذي يتعيَّن على الشركات طرحه هو: «هل استطعنا «تحسين» الأرباح التي نجنيها من هذا العميل؟» وليس «هل حقَّقْنا أرباحًا من هذا العميل؟» احتمالات أنكم فعلتم ذلك مُرتفعة للغاية. ولا يمكن للمعادلة — أو محاسبة التكاليف على وجه الخصوص — الإجابة عن ذلك السؤال الأهم.

هذا لا يعني أنَّ الخسائر لا تحدُث، لكنها تأتي كنتيجةٍ لأخطاء التسعير واتِّساع نطاق النشاط أكثر من حدوثها بسبب تخصيص الكثير من المصروفات العامَّة لهذه المهمَّة. فبرغم كلِّ شيء، يُحدِّد السعر التكلفة، وإذا أهدرت الشركة المال على أيِّ عميل، فالأرجح أن تسعيرها — أو تكاليفها الداخلية المُتوقَّعة — غير صحيح. وعلى الرغم من هذه الحجة، فإن مُعظَم الشركات لا تستخدم سجلَّات ساعات العمل لأغراض حساب التكاليف؛ بل تستخدمها للتسعير. وبما أنَّ أخطاء الأسعار والفُرص الضائعة لا تظهر في تقارير محاسبة التكاليف وتقارير تحقيق الإيرادات، فإنَّ الشركة لا تكتسب أي معرفة جديدة فيما يتعلَّق بكيفية التسعير على نحوٍ أفضل مستقبَلًا. ويمكن للشركات زيادة الربحية من خلال تحسين طريقة التسعير أكثر بكثير من محاسبة التكاليف الدقيقة.

علاوة على ذلك، فإنَّ المصروفات العامَّة في شركة الخدمات المهنية «ثابتة»، على الأقل على المدى القصير والمُتوسِّط. أما على المدى الطويل، فتكون جميع التكاليف تقديرية؛ لأنَّ خيار إغلاق الشركة يكون متاحًا لك دومًا. في الواقع، لدى الشركات المهنية نِسبة مئوية أعلى من التكاليف الثابتة مُقارنة بشركات الطيران، ولكن انظُر كم مرَّة تُغير شركات الطيران أسعارها — نحو ١٢ مليون مرة في اليوم — من أجل تغيير قيمة كل مقعد، لا لأنَّ تكاليفها تتغيَّر هذا العدد من المرَّات. بمجرَّد تعيينك للمهني براتب ثابت، لا يهمُّ كثيرًا ما إذا كان يُقدِّم عطاءات على موقع «إي باي» (ساعات الذُّروة الزمنية لتقديم العطاءات تقَعُ بين الظهر والساعة ٦ مساءً، ويُفترَض أن يكون ذلك عندما يُصبح مُعظم الأمريكيِّين مُنهمِكين في أعمالهم.) أو يقوم بالنَّسخ أو يؤدِّي أعمالًا عقارية عالية المستوى: فالراتب ثابت. لا تُعيِّن الشركة مُوظَّفًا إضافيًّا في المقام الأول إلَّا عندما تتوقَّع على نحوٍ معقول أنَّ العائدات الإضافية من ذلك الشخص سوف تتجاوز تكلفته. فلِمَ الحاجة إلى إهدار تلك التكلفة الثابتة على عميلٍ واحد أو مهمَّةٍ واحدة لعميل واحد؟

نحن ببساطة لا نعتقِد أنَّ المهنيِّين لا يعرفون من هم عملاؤهم المُربحون وعملاؤهم غير المُربحين. في النَّدوات، دائمًا ما نطرح هذا السؤال: «هل يُمكنك ترتيب عملائك حسب الربحية، دون النظر إلى أي قوائم مالية؟» ودائمًا ما يكون الجواب نعم، كما ينبغي أن يكون. هناك ارتباط وثيق بين العملاء الذين تستمتع بتقديم الخدمة لهم وبين مدى ربحِيَّتهم؛ إنه ليس الارتباط الأمثل، ولكن نقترح عليك عدم العمل مع أشخاصٍ لا تستمتع بالعمل معهم، حتى لو كانوا مُربحين.

ومن المُثير للاهتمام أنَّ هذا السؤال نفسه يُطرح كذلك فيما يتعلق بأعضاء الفريق: «هل تعرف أي أعضاء فريقك هم المتميزون ومن ليس كذلك من دون النظر إلى سجلَّات ساعات العمل؟» ودائمًا ما يكون الجواب نعم. إذا كان هذا هو الحال، فما الحقيقة التي تَستجليها سِجلَّات ساعات العمل؟

انهمِكْ في التجربة الفكرية التالية: إنه اليوم الأول من السنة المالية، أو الميلادية. وبالنِّسبة للسَّنة القادمة، سيكون لشرِكتك العملاء أنفسهم، الذين ستُؤدِّي شركتك العمل نفسه من أجلهم، بسعر العام الماضي نفسه، وبهيكل التَّكلِفة نفسه في العام الماضي. إذا كنتَ قد تبنَّيتَ اتفاقيَّات السعر الثابت — لن يكون هناك أي أوامر تغيير لأنك لن تبيع خدمةً إضافية — مع جميع هؤلاء العُمَلاء الذين اتَّفقْتَ معهم على شروط السداد، هل ستحتاج إلى سِجلَّات ساعات العمل لكي تعرِف أأنت رابِح أم لا؟ الجواب هو لا.

الآن وَسِّع نِطاق التجربة. لنفترِض أنه في مُقابل كلِّ عميلٍ جديد، أو كلِّ أمر تغيير يخصُّ عميلًا حاليًّا، تستخدم التسعير بفلسفة الفصل التاسع، أي التسعير القائم على الربحية والهادف إليها. يمكنك تعزيز عرض القيمة الخاص بشركتك، وأن تعرِض شروط السداد وتُقلِّل من الحاجة إلى إرسال الفواتير، وأن تعرض خدمة وضمان السعر، وحزم خدماتك، وما إلى ذلك: هل ثمة أيُّ شكٍّ في ذهنك أنك ستكون قادرًا على التسعير بسعرٍ أعلى ربحية من الساعات المُفوتَرة؟ سوف يُظهِر بيان دخلك قدرَ ربحيَّتك. نعم، إنه مؤشر مُتأخِّر، لكن سجلَّات ساعات العمل مؤشر مُتأخِّر أيضًا.

إذا كان أحد الاستشاريين يستطيع الولوج إلى الشركة من الخارج، وإجراء تحليل باريتو، وتحديد كيفية تصنيف مقاعد طائراتك (نسبة الدرجة الأولى، ودرجة رجال الأعمال، والسياحية الكاملة، والسياحية المخفضة، والترفيه)، وطرح أسئلة بيتر دراكر على أعضاء الفريق، وتحليل القوائم المالية لشركتك ومُقارَنتها بقوائم الشركات المُنافِسة استنادًا إلى بياناتٍ معيارية، وحساب بعض مؤشرات الأداء الرئيسة المُدرَجة، فهل لديك أدنى شكٍّ في أن ذلك الاستشاري سيكون قادرًا على الحصول على صورة دقيقة عن شركتك؟ إذا كان بالإمكان فِعل ذلك «من الخارج»، فلماذا لا يُمكن أن يفعل قادة الشركة الشيء نفسه من الداخل؟ إن سِجلَّات ساعات العمل، مثل القوائم المالية، مُؤشِّرات مُتأخِّرة للأداء المالي. نحن نُفضِّل تقييم القوائم المالية للشركة بصورة إجمالية، بدلًا من تحليل نتائج تحقيق مُعدَّلات الفائدة بالساعة، والتي لا تُقدِّم معلومات حول كيفية تحسين الربحية.

عندما تُكافئ الأشخاصَ على الساعات المُفوتَرة، ستحصُل على ساعات مُفوتَرة، حتى إذا كانت الساعات المُسجَّلة في سِجلَّات ساعات العمل أكاذيب صريحة أو لا قيمة لها من حيث تحقيق نتائج للعميل. يُمكنك أيضًا وضْع قياسٍ مُثير يُبرهِن على صحَّة قانون سي نورثكوت باركيسون الذي يَنصُّ على ما يلي: «يحدُث التوسُّع في العمل لشَغْل الوقت المُتاح.» إن أيًّا من مُؤشِّرات الأداء الرئيسة لأعضاء فريق العمل المُوضَّحة في هذا الفصل ستؤدي مهمة فائقة في تحديد قيمة أحد الزملاء إذا ما قُورن ذلك بالاستناد فحسب إلى الساعات المُفوتَرة.

كان من أقوال أندرو كارنيجي المأثورة المُفضَّلة: «اعتنِ أنت بالتكاليف وستعتني الأرباح بنفسها.» وفي شركات المستقبل، سنستعيض عن هذا القول بـ «اعتنِ أنت بأسعارك، وستعتني الأرباح بنفسها.»

الآن، من الواضح أنَّ الأمر ينطوي على ما هو أكثر من السعر، لكن التسعير هو الطريقة التي «تحصد» بها الشركة نتائج عرْض القيمة الذي تُقدِّمه، وبما أنَّ الأساس في نشاطك التجاري هو التسعير، فإنَّنا لا نُريد أن نُضيف تعقيدًا إلى المبدأ.

هذا الجدل بين مُحاسبة التكاليف والربحية لم يَنتَهِ بعد. فلا يزال يوجد الكثير من العمل في هذا الجانب. في عام ١٩٨٧، نشَرَ كلٌّ من أتش توماس جونسون وروبرت أس كابلان كتاب «الأهمية المفقودة: صعود وأُفول نَجْم المُحاسبة الإدارية»، الذي اختير في عام ١٩٩٧ كواحدٍ من أكثر ١٤ كتابَ إدارةٍ تأثيرًا ليَظهر في قائمة أول ٧٥ عامًا من تاريخ مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو». ويرجِع الفضل إلى هذا الكتاب في إطلاق ثَورة التكلفة القائمة على النشاط. ومع ذلك، فقد سلك هذان المُفكِّران مَسارَين مُختلِفَين للغاية في الآونة الأخيرة: يُؤدِّي كابلان عملًا رائدًا في مجال بطاقة الأداء المُتوازِن، وانتقل جونسون إلى ما يُسمِّيه «الإدارة بالوسيلة». في الواقع، هما الآن في حالة خِصام، ولم يتحدَّث أيٌّ منهما إلى الآخر منذ سنوات.

ولأنَّ هذا الكتاب لا يتعامَل فحسب مع مستقبل الشركات، ولكن أيضًا مع مستقبل المِهَن، كُنَّا نعتقد أنه سيكون من المُفيد تسليط الضوء على الخلافات بين هذين المُفكِّرين الرائِدَين في مجال المحاسبة والإدارة؛ ومِن ثَمَّ تقديم بعض المُلاحظات الختامية حول موقِفِنا من مُناقَشَتِهما. إنَّنا نفعل ذلك لأن هذا النقاش لم ينتهِ بعد، كما أشرْتُ للتوِّ، وسيستمرُّ في التأثير على التفكير الإداري لعقودٍ قادمة. شكل ١٠–١ هو مَقال من تأليف آرت كلاينر بعنوان «ما هي التدابير المُهمَّة؟» لقد أعدتُ تقديمه هنا كاملًا، وقد ظهرَ لأول مرة في الربع الأول من عام ٢٠٠٢، في مجلة «ستراتيجي + بيزنس»، التي تنشرها شركة «بوز ألن هاملتون».

لقد كان كلٌّ من كابلان وجونسون مصدرَ إلهامٍ لنا. فقد استُلهِمت العديد من مؤشرات الأداء الرئيسة من مُقاربة بطاقة كابلان للأداء المتوازن لتحديد المؤشرات غير المالية التي تُحقِّق الربحية. وبما أنَّ بطاقة قياس الأداء المُتوازن تُنفَّذ في جميع الشركات من جميع الأحجام، سيتعيَّن إجراء المزيد من الأبحاث التجريبية لاختبارِ تأثيراتها الحقيقية. ومع ذلك، ما من شكٍّ في أن أيَّ نشاطٍ تجاري يجِب أن يكون قادرًا على التوصُّل إلى مؤشرات الأداء الرئيسة — أو عوامل النجاح الحاسمة — التي لها صفاتٌ تُؤهِّلها لتكون مُؤشرًا موجِّهًا ويمكن أن تساعد في تشكيل استراتيجية الشركة ورؤيتها.

شكل ١٠-١: ما هي التدابير المُهمَّة؟

كتبه: آرت كلاينر

مُناظَرة دامت عشر سنوات بين مُعلِّمَين مُتنازِعَين تُسلِّط بعض الضوء على مسألةٍ مُربِكة تتعلَّق بمجال الأعمال.

مِثل كل الشخصيات الرئيسة في قصَّةٍ جيدة تحكي عن خصومة، أصبح بوب كابلان وتوم جونسون رمزَين حيَّين لشيءٍ أكبر بكثيرٍ من نفسيهما. كانا في وقتٍ من الأوقات شريكَين بحثِيَّين ومُؤلِّفَين مُتعاوِنَين وكانا يتشاركان نجاحَهُما. لكنهما تخاصما لسنوات، وبنى كلٌّ منهما سمعتَهُ المهنيَّةَ على إثبات خطأ الآخر.

إنَّ نزاعهما، الذي دام أكثر من ١٠ سنوات، هو في جوهره خلافٌ أساسيٌّ حول مصدر نجاح الأعمال. هل يتحقَّق لأولئك الذين يقودون أعمالهم بأهدافٍ رقمية ومقاييس أداء، كما يؤكد البروفيسور كابلان؟ أم يتحقَّق لأولئك الذين يعتقدون، كما يقول البروفيسور جونسون، أنَّ الإدارة بالمقاييس أمرٌ خطير في جوهره؟

النِّزاع، بطبيعة الحال، لا يقتصِر فقط على قياس أو تقييم الأعمال. بل يتمحوَرُ حول السيطرة. في مُعظَم الشركات، تعتمِد الإدارة العُليا على القياسات — ليس فقط أهداف المحصلة النهائية، ولكن الأهداف الرقمية الأخرى بدءًا من «أهداف الدورة السريعة» إلى النتائج المرغوب فيها لاستطلاعات «رضا العملاء» — للإشارة إلى أولوياتها. هل تلك طريقة سليمة لإدارة شركة، أم لا؟

بالنسبة إلى البروفيسور كابلان، الأمر ليس سليمًا فحسب، ولكنه أساسي في تحقيق الربح. روبرت أس كابلان، البروفسيور الحاصل على كرسي مارفن باور لتنمية المهارات القيادية في كلية «هارفارد» للأعمال، وهو الشخصية الأبرز وراء نظرية التَّكلِفة المُعتمِدة على النشاط وبطاقة الأداء المتوازن (التي تُعدُّ أيضًا جزءًا من عنوانٍ لأفضل الكتب مَبيعًا في عام ١٩٩٦ «بطاقة قياس الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال»، وهو كتاب نشرَتْه مطبعة كلية هارفارد للأعمال، وقد شارك في تأليف الكتاب البروفيسور كابلان مع المستشار ديفيد بي نورتون). وعلى الرغم من أن نظرية التكلفة المُعتمِدة على النشاط وبطاقة الأداء المتوازن مُستمدَّتان من طرق المحاسبة، يرى البروفيسور كابلان في كلٍّ منهما تغييرات ثقافية شاملة للإدارة بوجه عام. إنهما يكسِران الحواجز الثقافية الضِّمنية بين المالية والمحاسبة من جهة، والإدارة المعنية بالعمليات من جهةٍ أخرى، كل ذلك في سبيل تطوير استراتيجيات تشمل كلا الأمرين.

على سبيل المثال، التكلفة المُعتمِدة على النشاط، تَدمج في الحسابات المالية للشركات أنواع التكاليف المخفِيَّة التي لم تكُن واضحةً عادةً سوى داخل المصنع: الأخطاء في عملية الإنتاج مع تضخُّمها

تدريجيًّا بحيث تخرُج عن نطاق السيطرة، وإهدار الجهد في عمليات مُعرقِلة تتعلق بترتيب الأجزاء، أو الوقت المُنقضي في الانتقال من مبنًى إلى آخر. ومن خلال الاستفادة من أجهزة الكمبيوتر لجمع هذه المعلومات من قياسات خطِّ التجميع واستطلاعات الموظفين، تُقسِّم طريقة التكلِفة المُعتمِدة على النشاط هذه التكاليف بين مشروعات وعمليَّات ومُنتَجات مُعيَّنة. وهذا يعني، على سبيل المثال، أنه إذا خُفِّضت نسبة الـ ١٠ بالمائة من المُنتَجات الأقل ربحيَّةً باستخدام طريقة التكلفة المُعتمِدة على النشاط، فسيكون هذا الخفْض أكثر دقَّةً — ويؤدي إلى زيادة الربحية أكثر — ممَّا كان سيحدُث في إطار مُحاسبة التكاليف التقليدية.

آراء مُعارِضة

إذا كانت طريقة التكلفة المُعتمِدة على النشاط تُساعد المراقبين الماليين في رؤية ما يراه موظفو العمليات، فإن طريقة كابلان الأخرى، بطاقة الأداء المُتوازِن، تتحرَّك في الاتجاه الآخر؛ فهي تساعد المديرين على دمْج رؤى المحاسبين في استراتيجياتهم؛ ونقصد بذلك أفضل المحاسبين، الذين يعرفون كيف يستخلِصون من كتلة البيانات العددية تلك الإحصائيات والنتائج القليلة ذات الأهمية الفعلية.

إن بطاقة الأداء المُتوازن، التي طُوِّرت نُسخة منها في الأصل لدى شركة «أنالوج ديفايسيز» (إحدى شركات أشباه المُوصِّلات ومقرُّها منطقة بوسطن)، هي نوع من التحديث لنظام الإدارة بالأهداف الذي ساعد بيتر دراكر في ريادته في فترة الستينيات من القرن العشرين. في ظلِّ نظام الإدارة بالأهداف، طُلِب من المُديرين وضع أهدافٍ مالية ومُحاسبة أنفسهم. وسَّعت بطاقة الأداء المُتوازِن نِطاق هذا الأمر بحيث لا يقتصر على الأهداف المالية، ولكن يشمل أيضًا أهداف تحسين العمليات التجارية وأهداف رضا العُملاء وأهداف «التعلم والنمو» (على سبيل المثال، «ما الذي فعَلْتَه في هذا الرُّبع من السنة لتحسين قُدرات المُوظَّفين في قِسمِك؟»). «التوازُن» في بطاقة النقاط هو الطريقة التي يتدرَّب بها المُديرون على أخذ جميع المعايير الأربعة في الاعتبار، وتقييمها على جميع المستويات الأربعة؛ مِمَّا يُقلِّل بشدَّة من احتمالات (على سبيل المثال) طرح مُنتجات تُلبِّي أهداف التكلفة النهائية ولكن لا تَجِد من يَشتريها.

يقول البروفيسور كابلان: «تُمثِّل طريقة بطاقة الأداء المُتوازِن مُنحنى العرْض من الاقتصاد الجُزئي ١٠١. إنها تُخبِرُك عن ماهية الأشياء، لا عن قيمتها. تُشبِهُ بطاقة الأداء المُتوازِن مُنحنى طلبٍ مُتعدِّد الأبعاد. إنها تُخبِرُك بالأشياء التي تَصنع قيمة.» ويقول إنَّ النِّظامَين معًا «يجعلان مفاهيم الاقتصاد عمليةً بالنسبة للشركات المُعقَّدة.»

هذا هو المكان الذي يضع فيه خصمُه في النزاع الحدَّ الفاصل. فيرى أتش توماس جونسون، الحائز على مقعد البروفيسور رتسلاف لإدارة الجودة في جامعة «بورتلاند» في ولاية أوريجون، أن تكييف

الاقتصاد الجزئي مع عملية صُنع القرار الإداري خطأ جسيم يعود تاريخه إلى خمسينيات القرن العشرين على أدنى تقدير. وكما يشرح في كتابه الأخير (الذي كتبه بالتعاون مع الاستشاري السويدي أندرس برومس)، «أرباح طائلة: نتائج استثنائية من خلال الاهتمام بالعمل والموظفين» (سايمون آند شوستر إنك، فري برس، ٢٠٠٠)، تقوم كُلِّيَّات الأعمال التي يُهيمِن عليها عِلم الاقتصاد عن طريق الخطأ بتعليم طُلَّاب ماجستير إدارة الأعمال الشباب اتِّخاذ القرارات بالكامل استنادًا إلى معلوماتٍ كَمِيَّة، بدلًا من المعرفة الواضحة والمُفصَّلة عن كيفية أداء الشركة لعمَلِها. وفي ذلك كتَبَ البروفيسور جونسون يقول: «بمرور الوقت، أسهَمَ هذا النوع من التعليم في الهوَس الحديث في مجال الأعمال التجارية بتحقيق أرقام هائلة في الأرباح بغَضِّ النظر عن الضَّرَر الذي يحدُث في النظام الأساسي للعلاقات التي تدعم أيَّ مُؤسَّسة عِمادُها البشر.»

لا يُحبُّ البروفيسور جونسون أن يَعتبِر نفسه شخصًا مُتحمِّسًا أو مُبشِّرًا بفكرةٍ جديدة، ولكنه فعلًا كذلك؛ فهو يكتب عن استخدام الأرقام لتحديد الأولويات وعمليات التحكُّم، ويستخدِم كلماتٍ مِثل «المُعرقِلة» و«الفتَّاكة». كما يُلقي باللائمة على المشكلات التي تعترِض الشَّرِكات على وجه العموم — على سبيل المثال، المآزِق الحالية التي تواجهها ثلاث شركات لصناعة السيارات في الولايات المتحدة — على سُوء استخدام القياس. ويقول إنه إذا ركَّزت الشركات على «الوسائل» (على سبيل المثال، تصميم نظام إنتاج يجعل الأخطاء مرئيَّةً وقابلة للتَّصحيح في لحظة حدوثها)، فلن يُضطرُّوا إلى القلق بشأن فرْض الأهداف والغايات. ومِن الطبيعي أن تنخفِض أعداد الأخطاء. وستتولَّى «الغايات» أمرَها بنفسها.

حتى بالنسبة لبعض أصدقاء البروفيسور جونسون، يبدو هذا وكأنَّهُ حلم مِثالي في بعض الأحيان، وكان سيُواجِهُ مشكلةً كبيرة في إثبات صحَّة مذهبه لو أنه لم يستطِعْ تفسير حقيقة أنَّ شركةً كُبرى مُتعدِّدة الجنسيات تُدير بنجاحٍ جميع مصانعها بهذه الطريقة. من المُحتمَل أن تكون هذه الشركة هي شركة التصنيع الأكثر إثارة للإعجاب والتي تتطلَّع إليها الأنظار في أرجاء العالم: شركة «تويوتا موتور كوربوريشن».

الموت بالأرقام

مما لا شكَّ فيه أن البروفيسور كابلان هو أنجح الخصمَين، على الأقل إذا حكمت على أساس عدد الشركات التي تتبنَّى أفكاره. فقد ظهرت استراتيجية التجزئة الجديدة الجذَّابة لدى شركة «إكسون موبيل» من خلال تدريب بطاقة الأداء المتوازن. وقد ورَدَ ذِكر كلٍّ من «فاني ماي» و«براون آند روت» و«سيجنا»، ومدينة شارلوت بولاية نُورث كارولاينا في كتاب البروفيسور كابلان والسيد نورتون الجديد، «الشركات المُرتكِزة على الاستراتيجية: كيف تزدهر شركات بطاقات الأداء المُتوازِن في بيئة الأعمال الجديدة» (مطبعة كلية هارفارد للأعمال، ٢٠٠٠). تستخدم عشرات الشركات طريقة

بطاقات الأداء المتوازِن، والقيمة الظاهرية لما يُعرَف باسم «الأهداف العالية السقف» وأنواع أخرى من معايير الأداء لم تكن أعلى من قبل ممَّا هي عليه الآن.

إذن، ما الذي يراه توم جونسون ولا يَراهُ بوب كابلان؟ أو على نحوٍ أكثر دقَّة، أيُّهما أكثر نجاحًا «تويوتا» أم أي شركة تصنيع أخرى معروفة اليوم؟

للحصول على إجابةٍ شافية على هذا السؤال عليك أن تعود إلى عام ١٩٨٣، عندما كان البروفسور كابلان عميدًا لكليَّة الدراسات العُليا في الإدارة الصناعية بجامعة «كارنيجي-ميلون» في بيتسبرج. أشار أحد المديرين التنفيذيين في شركة «وستينجهاوس إلكتريك»، ويدعى توماس جيه مورين (وهو الآن عميد في كلية الأعمال بجامعة «دوكين») على البروفيسور كابلان بقراءة مَقالٍ مُثير للجدَل في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» نُشر قبل عدَّة سنوات. كان هذا المقال، الذي عنوانه «إدارة طريقِنا نحو الركود الاقتصادي»، والذي كتَبَه ويليام جيه آبرناثي وروبرت أتش هايز من جامعة «هارفارد»، الأول في سلسلةٍ من هجومٍ ضارٍ على مبادئ الإدارة الموجهة ماليًّا. قال المقال إنَّ الشركات الأمريكية التي تَعيش على الأرقام كانت تموت بسبب الأرقام؛ إذ كانت تُغلِق خطوط الإنتاج المُربِحة لأنها بدَتْ مُكلِّفة على الورق، وكانت تُعرِّض نفسها دون داعٍ لمُنافِسين من اليابان.

كان البروفيسور كابلان نفسه رجلًا ماليًّا، لكنه وجد أنَّ الحُجة مُقنعةً. عندما طُلب منه التحدُّث في هذا الشأن في مؤتمر مُحاسبي كبير، بحث عن مؤرِّخ في مجال الأعمال لمساعدته على تتبُّع جذور المشكلة. وأوصى صديق مُشترك بالبروفيسور جونسون الذي درس مع أبرز مؤرخي إدارة جامعة «هارفارد» ألفريد تشاندلر. وقد أدرك الأستاذان كابلان وجونسون اهتماماتهما المشتركة، وتعاونا في كتابٍ لمطبعة كلية «هارفارد» للأعمال، نُشِر في عام ١٩٨٧ تحت عنوان «الأهمية المفقودة: صعود وأفول نجم المحاسبة الإدارية».

طُبِع الكتاب المذكور تِسع مرَّات منذ ذلك الحين، بما يكفي لجعله أحد كلاسيكيَّات الكُتب في مجال الأعمال. أتذكَّر بوضوحٍ أول مرة التقيتُه فيها، كمؤرِّخ ناشئ في مجال الإدارة، يسعى باستماتة لفَهم تأثير الأساليب المالية على عمليَّةِ اتِّخاذ القرار في الشركات. فلمَّا قرأتُ الكتاب، شعرتُ أنَّني قد حللتُ الشفرة. أظهَرَت الفصول التاريخية (التي كتَبَ مُعظمها البروفيسور جونسون) كيف أنَّ المُحاسَبة الإدارية لم تكن مُجرَّد «سمةٍ» من سمات الشركات الكبيرة الناشئة حديثًا في القرن التاسع عشر؛ بل الأرجح أنها جعلتها مُمكنة. على سبيل المثال، كان شعار أندرو كارنيجي هو «راقِب التكاليف، وستتولَّى الأرباح أمر نفسها.» فقد أعطى تحليل التكلفة عائلة كارنيجي في مجال الأعمال الأمريكي (وخُلفاءهم، مثل «ألفريد سلون» من «جنرال موتورز»، ورالف كوردنر من «جنرال إلكتريك») القوَّة لإنشاء شركاتٍ ضخمة ومُتعدِّدة الجوانب ومُتماسِكة ومُتَّسِقة طالما تفوَّقَت باستمرارٍ على مُنافِسيها براعةً وميزانية.

لكن مُحاسَبة التكاليف في حدِّ ذاتها لم تعُدْ كافية (على حدِّ زعم الأستاذين كابلان وجونسون) في ظلِّ المنافسة العالمية؛ نظرًا للمُتطلَّبات المُلحَّة من جانب المُستهلكين، والضغوطات القاسية في فترة السبعينيَّات من القرْن الماضي وما بعدَها. في الواقع، ومِثل العديد من العِلاجات التي يُفرَط في استخدامها، أصبحَتْ مُحاسبة التكاليف مُدمِّرة إلى حدِّ الإهلاك بالنسبة إلى مَن يتبنَّاها. وسأل المؤلِّفان سؤالًا استعاريًّا: لماذا استغرَقَ الأمر وقتًا طويلًا لهذه الدرجة حتى أصبح الضَّرَر البالغ للمُحاسبة مثل عائد الاستثمار واضحًا جليًّا؟ وقد فسرَّا ذلك بقولهما إنَّ المديرين قد عوَّضوا ذلك، بصورةٍ غير ظاهرة للعيان، بالتقييم البشري. ولكن عندما ازدادت الضغوط القصيرة الأجل، وقضى المديرون وقتًا أقلَّ في كلِّ منصب، تضاءل التقييم البشري. وكانت النتيجة هي ازدياد اعتماد المُديرين على الأرقام.

أخذ البروفيسور كابلان على عاتِقِه مهمَّة كتابة مُعظم المواد المُتعلِّقة بالمُمارسات الإدارية الحالية، وفي ذلك فصلَين يصِفان الحلول المُحتمَلة؛ فبما أنَّ المحاسبين قد تسبَّبوا في هذه الفوضى، فكيف يُمكنهم المساعدة في القضاء عليها؟ وقد بدأ مُؤخَّرًا العمل مع روبن كوبر، عضو هيئة التدريس في جامعة «هارفارد» الذي تركَّزت أبحاثه على الممارسات المُبتَكَرة لإدارة التكاليف، والذي كان يكتُب دراسة حالة لشركة «شريدر بيلوز»، وهي شركة مكوِّنات هيدروليكية يقع مقرُّها في كارولينا الشمالية. وقد ربطت الشركة بنك معلوماتها «أم أر بي» (وهو نظام «تخطيط موارد تصنيع» حاسوبي قياسي لجدولة الإنتاج، كانت تبيعه شركة «آي بي أم» في تلك الأيام) لضخِّ المعلومات مُباشَرةً في مُحدِّدات التكاليف العامة على المنتجات. لم يُذكَر مصطلح حساب التكلفة المُعتمِدة على النشاط على نحوٍ مُباشر في كتاب «الأهمية المفقودة»، ولكن سرعان ما أصبحت المُمارَسات الأولية للتكلفة المُعتمِدة على النشاط الموضحة في الكتاب هي نتيجته الأساسية، ومِن ثَمَّ كانت الموضوعَ المحوريَّ لمحاضرات وأحاديث المؤلِّفين.

يقول البروفيسور جونسون: «إنَّنا لم نتجادَل؛ لقد كانت الفُرصة سانِحةً وقد انتهزناها.»

وتهيَّأت الساحة للمعركة

ثم كان دور البروفيسور جونسون ليقترِب منه أحد رجال التصنيع. وكما يتذكَّر البروفسور جونسون، فإنَّ ريتشارد شوينبرجر، أستاذ الهندسة الصناعية في جامعة «نبراسكا»، قد أخذه جانبًا بعدَ حديثٍ له ليقول: «هذا أمر جيدٌ حقًّا. لقد أخبرتَ المحاسبين بما حاول المهندسون الصناعيون إخبارهم به طِيلةَ عقود. لكنَّك لا تتعمَّق في الأمر بما فيه الكفاية. فالتكلفة المُعتمِدة على النشاط تتحدَّث عن تعقُّب المصروفات العامة وصولًا إلى عناصر العمل. ولكن إذا كنتَ تستطيع تنظيم العمل على نحوٍ مُختلف، فلن تكون المصروفات العامة موجودةً من الأساس. وبدون تلك المصروفات العامة، لماذا تحتاج إلى محاسبة التكاليف من الأساس؟»

هكذا اضطُرَّ البروفيسور جونسون إلى الاعتماد على سعيه الخاص. فبدأ في دراسة طُرُق الجودة اليابانية والأمريكية، وديناميكا النظام، وأفكار الإدارة المُتأصِّلة في «العلوم الجديدة» مثل الفيزياء الكمومية والبيولوجيا التطوُّرية. (أودُّ أن أُفصِح هنا وأُضيف أنَّ هذا المسار أدَّى به إلى أن يُصبِح مُساهمًا في كتابٍ قُمتُ بتحريره، عنوانه «رقصة التغيير: تحديات الاحتفاظ بالزَّخم في مُؤسَّسات التعلُّم» مع بيتر سينج وآخرين). بحلول سبتمبر ١٩٩٢، غيَّر البروفسور جونسون آراءه بما يكفي لنشر مقالٍ في مجلة «ماندجمنت أكونتينج» بعنوان: «حان الوقت للكفِّ عن المُبالَغة في الإطراء على المفاهيم المُعتمِدة على النشاط». وقال في ذلك المقال: «لقد نتَجَ عن أنظمةٍ مثل بطاقة الأداء المُتوازِن عملياتٌ غَير مستقرَّة، وعُملاء غير سعداء، وفقدان للوظائف.» قام كابلان بالردِّ بعدَ شهرَين فقط في المجلة عينها، في شكل حوار سُقراطي. وجاء فيه: «بعض المؤيدين قد اكتَسَبوا إيمانًا خفيًّا بقُدرة [تحسين الجودة] على حلِّ جميع المشكلات الإدارية والتنظيمية تقريبًا.» مِن الواضِح أنه كان يعني البروفيسور جونسون.

ودُقَّتْ طبول الحرب. وتوقَّف الاثنان عن التحدُّث بعضهما إلى بعض، وفي كُتُبهما التالية «استعادة العلاقة: من التحكُّم المُتَّجِه من أعلى إلى أسفل، إلى التفويض المتَّجه من أسفل إلى أعلى» (شركة «سايمون آند شوستر»، «فري برس»، ١٩٩٢) للبروفسور جونسون، و«التكلفة والأثر: استخدام أنظمة التكلِفة المتكاملة للدَّفع بالربحية والأداء» (مطبعة كلية هارفارد للأعمال، ١٩٩٧) للبروفيسور كابلان والبروفيسور كوبر؛ كرَّس كلٌّ منهما فصلًا للنَّقد اللَّاذِع لأفكار الآخر.

بعد ذلك بفترةٍ وجيزة، دُعِيَ البروفيسور جونسون لدراسة نظام «تويوتا» مُباشرة، لا سيما في مصنعها الجديد في جورج تاون بولاية كنتاكي. ويَصِف في كتابه «أرباح طائلة»، النتائج التي توصَّل إليها بالتفصيل. يُنتج المصنع نحو ٥٠٠ ألف سيارة في السنة، ويعمل به نحو ٧٥٠٠ شخص لتحقيق ذلك. وعلى العكس من معظم شركات صناعة السيارات، لا تطلُب «تويوتا» من تُجَّارها أن يُخمنوا ما هي الباقات الأكثر شعبيةً من الخيارات والطُّرُز، ثم تقوم بتصنيع مُنتجاتها وفقًا لذلك. عوضًا عن ذلك، فإنها تعمل على تجميع كل سيارة لتتناسب مع مواصفات العميل الفردي على الفور.

وعلى الرغم من أن شركة «تويوتا» تستفيد من بعض المؤشرات الكميَّة للأداء — مثل معدلات الطاقة الإنتاجية، ومعدلات العيوب، ومعدلات العمل المباشر لرؤساء مجموعات العمل — فإن هذه المؤشرات لا ترتبِط كثيرًا بصُنع القرار التشغيلي. في الأساس، يُحدِّد أعضاء الفِرَق ورؤساء المجموعات الإجراءات داخل المصنع. ويُصمِّم كلُّ شيء من حولهم لتحسين مستوى اليقظة والاهتمام ورفاهية العاملين هناك. فالمنشآت نظيفة وهادئة على نحوٍ لافت (كما أشار مُراقب صناعة السيارات المُحلِّل ماريان كيلر). كما يتبادل الأشخاص مواقعهم على الخطِّ كلَّ ساعتَين لتجنُّب الإجهاد والملل. وقد قال أحد المهندسين المُتخصِّصين في الهندسة البشرية في «تويوتا» للبروفسور جونسون ذات مرَّة: «الخروج من أيِّ مُناوبة عمل يجِب أن يُعطي شعورًا بإنهاء تمرينٍ قاسٍ لكنه مُحفِّز.»

تُعدُّ كلُّ محطةٍ في الأساس مَوردًا للمحطة التالية في خط الإنتاج (عميلها الداخلي)؛ حيث تُوفِّر المكونات التي تحتاجها المحطة التالية في اللحظات المناسبة تمامًا. وهذا بدَوره يعني أن العاملين في كلِّ محطة يجب أن يكونوا على دِراية بتدفُّق المنتَج عبر المصنع كله. إنهم يصلون إلى تلك الدرجة من الوعي؛ لأنَّ خط التجميع لم يُضبط لتحقيق هدفه بناءً على التكلفة أو الاعتبارات المالية الأخرى. بل ينحسِر ويتدفَّق وفقًا لوتيرة الطَّلَب من جانب العملاء. (يُطلِق العاملون في «تويوتا» على هذا الإيقاع اسم «تيكت تايم» «الوقت اللازِم لإنتاج وحدةٍ من المنتج»، وهذا المصطلح اشتُقَّ من المقابل الألماني لمصطلح «العداد الموسيقي» وقد استعارته الشركة خلال ثلاثينيات القرن العشرين.) وتعمل الآلات وكذا العمال على إعادة ضبط أنفسهم بكل سهولة مع كل مُنتَج جديد. يعمل الأشخاص في تناغُمٍ مما يُسهِّل ملاحظة أي قصور قد يظهر بعد مرور عدة أسابيع كرقم في جدول بيانات التكلفة المعتمِدة على النشاط ويتلافَونه في الحال.

يمكن شدُّ أحبالٍ وضُعت قريبًا من كل محطة عند «الشعور» بخطأ ما. وعند شدِّ أحد تلك الأحبال، فإنه لا يتسبَّب في إغلاق الخط بأكمله (كما هو الحال في مصنعٍ نمطي، مع وجود مُشرفين قلِقين بشأن آلاف الدولارات التي فُقدت خلال فترة التوقُّف). بل يُهرَع فريق الدعم للتحقيق في الأمر؛ جُزء من الخطِّ قد يتوقَّف بينما تستمرُّ بقية العمليات.

إنَّ مصانع مِثل مصانع «تويوتا» توفِّر المال ويتحقق ذلك جزئيًّا عن طريق التخلِّي عن المصروفات العامة الضخمة لأنظمة المحاسبة والتحكم. إنهم يستعيضون عنها بثقتهم بأنَّ العاملين، في ضوء التدريب المناسب والتصاميم التكنولوجية، سوف يُديرون الإنتاج بطريقةٍ أكثر فعاليةً من الأرقام. يقول البروفيسور جونسون: «مشكلة الإدارة بالبيانات أنها تخلُق طريقة تفكيرٍ تدفع العاملين إلى إعطاء اهتمامٍ أقلَّ لتفاصيل العمل اليومية.»

تعرَّض البروفيسور جونسون لانتقاداتٍ لكونه غامضًا وغير مُقنِع. لكن أكبر أسباب انتقاده (كما قال دبليو إدواردز ديمنج أمامه، والذي أشار إلى عملية وضع الأهداف بأنها «إدارة بالخوف» ووصفَها بأنها «عديمة الجدوى») تمثَّلت في أن المقاييس والتصنيفات تبدو طريقةً طبيعية لدفع الناس إلى التحسن. يعتقد معظم المديرين حدسيًّا أنه لا يمكن الحصول على نتائج أفضل إلَّا بتحديد الأهداف والغايات، لا سيما «دوافع العمل» المتطوِّرة لبطاقة الأداء المتوازن والطُّرق المشابهة. إذا خفض المُدراء، بعد هذه الأهداف، التكاليف بطُرُق آلية أو غير فعالة، فعندئذٍ لن يكونوا مُنضبطين بما يكفي. وقد قال البروفيسور كابلان في مقابلة أُجريَت معه مؤخرًا: «إنَّ التكلفة ليست أمرًا طبيعيًّا يمكن قياسه مِثل العائدات، إنه بناء؛ يجب أن تُشيِّده.» ويحتجُّ بالقول إنه بدون مثل هذا البناء، حتى الشركات التي تحرِص على الجودة يمكن أن تفشل ماليًّا.

الأميبا مُقابل البلُّورة

بالنسبة لشخصٍ مِثلي يكتب عن الإدارة دون أن يكون مسئولًا عن النتائج، مِن المُغري جدًّا الوقوف في صفِّ البروفيسور جونسون و«تويوتا». ولكن بعد ذلك أفكر فيما قاله ديفيد إي ميدور. إنه المسئول المالي الأول لدى شركة «دي تي إي أنيرجي»، وهو مُوظَّف مالي سابق في شركة «كرايسلر»؛ حيث كان مسئولًا عن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن. «بعض الناس يسمعون توم يتحدث ويقولون: «الأمر أشبه بمن يقود الشركة نحو المجهول. إنه إلهاء حقيقي عن النتائج القريبة الأجل.» وأنا أعلم أنَّ هذا يُصيبه بالإحباط، لأنه ليس قصده. لكن صه، إذا لم أُحفِّز على تحقيق بعض النتائج القريبة المدى، فلن يكون لديَّ وظيفة. اجعل الشركة قادرةً على المنافسة وحافِظ لي على وظيفتي، وبعد ذلك يُمكنني العمل على بعض التعزيزات والتحسينات.»

بعبارة أخرى، كي تمضي بشركتك قُدمًا على خُطى «تويوتا»، ينبغي عليك التخلي عن معظم ممارساتك الحالية وإيمانك المعتاد والمُتجذِّر بأن الأمور ستُنجَز فقط إذا تُحكِّم بها دون هوادة ورُوقِبت. تقوم شركة «تويوتا» بصَقْل منظومة التصنيع لديها منذ أكثر من ٦٠ عامًا، استنادًا إلى خبرتها السابقة كشركةٍ مصنِّعة للنسيج. وعلى النقيض من ذلك، يمكن تأسيس نظام لبطاقة الأداء المتوازن قابل للتطبيق في غضون سنةٍ أو اثنتَين.

نحن نعلم أنَّ مزايا منهج جونسون ستتجلَّى ببطء، وسوف تكون المقاومة الأولية كبيرة. ونعلم أن منهج كابلان سيُؤتي ثماره على نحوٍ أسرع، وستتجلَّى المزايا سريعًا. لكنَّنا لا نعرِف الأخطار الطويلة المدى لأساليب كابلان. ماذا لو كان الاستخدام المستمرُّ لما يُعرَف باسم «دوافع العمل»، والقياسات، والأهداف الممتدَّة، يشلُّ الشركات على المدى الطويل، من خلال إنهاك موظفيها إلى أن يغادروا الشركة أو تضمُر مهاراتهم؟ هذا هو بالضبط ما لاحظه أستاذا جامعة «هارفارد»، آبرناثي وهايز، في المقال الذي وضع كلًّا من البروفيسور جونسون والبروفيسور كابلان على بداية هذا المسعى الفكري الطويل.

إذا كان البروفيسور جونسون على حق، فإنَّ العديد من المؤسسات التي تتبنى نظرية بطاقة الأداء المتوازن ستُواجِهُ نفس النوع من الانحدار في النهاية. في الواقع، يُعبِّر بعض المؤيدين الأوائل لنظرية بطاقة الأداء المتوازِن عن خيبة أملهم بشأن نتائجها في الوقت الحالي. فقد قال روبن كوبر مؤخَّرًا: «لا أحد يُنكر قُدراتها الفائقة. ومع ذلك، تأمَّل جميع الشركات التي جرَّبتْها وستجد أن عددًا كبيرًا منها فشل في الاستفادة من الرُّؤى الكاشفة التي قدَّمَتْها.»

حسب علمي، لم يُجرِ أحد حتى هذا النوع من التحليل المتعمِّق الطويل المدى على نجاحات وإخفاقات شركاتٍ مُتنوِّعة بالقدْر الذي يُساعدنا في الحُكم أي الأستاذَين على صواب. وفي الوقت نفسه، يُمكنك أن تكون واثقًا على نحوٍ معقول — مع تثبيت العوامل الأخرى — من أنَّ أساليب البروفيسور كابلان

ستجعلك مُتقدِّمًا في المجال، ومُتفوِّقًا في أدائك على جميع المنافسين على الأقل على المدى القصير. وبالطبع يستثنى من ذلك العدد المحدود جدًّا من الشركات مثل «تويوتا» التي تتبع مسارًا مختلفًا تمامًا عن مبادئ نجاح الإدارة. هي حتمًا تكتسب سُمعة استثنائية لا مثيل لها، وهي تختلف عن الشركات التقليدية كما تختلف الأميبا عن البلُّورة. فالبلُّورة تبدو وكأنها الرهان الرابح، ولكن الأميبا فقط هي التي لديها استعداد لأن تتطوَّر.

«ما هي التدابير المُهمَّة؟» بقلم آرت كلاينر، من مجلة «ستراتيجي آند بيزنس»، العدد ٢٦، الربع الأول من عام ٢٠٠٢، مجلة الإدارة الفصلية التي تصدُر عن دار نشر «بوز ألن هاملتون». www.strategy-business.com & http://www.well.com/user/art.

ومع ذلك، من الصعب دحْض وجهة نظر جونسون. فكتابه، «أرباح طائلة: نتائج استثنائية من خلال الاهتمام بالعمل والموظفين»، هو عمل رائد، على الرغم من أنه لم يُطوَّر بالكامل بعد. وفي حين أنَّ لديَّ تحفُّظات بشأن اللغة المُتأنِّقة التي استخدمها في الكتاب بوجهٍ عام، لكنه عندما يصِف كلًّا من «تويوتا» و«سكانيا» — التي تملكها الآن شركة «فولفو» — بأنهما شركتان لا تطبقان نظامًا قياسيًّا فيما يتعلق بمحاسبة التكاليف، فإنه يقف على أرضية صلبة. من الصعب أن نُجادل في النتائج؛ فشركة «تويوتا» واحدة من أفضل الشركات مكانةً في العالم، وقد أنتجتْ واحدةً من أفضل المنتَجات بأقلِّ تكلفةٍ في الصناعة لسنوات. والشركة لدَيها سِجلٌّ من الأرباح لا مثيل له، مع انعدام تسريح العمال، وهي مُبتكِرة جبَّارة منذ عام ١٩٦٠ (سجل لا مثيل له في الصناعة). وتحتل المرتبة الأولى في أي مِقياس للإنتاجية تهتمُّ بتحليله. وتقترِب القيمة السوقية من القيمة الإجمالية لصُنَّاع السيارات الثلاثة الكبار مجتمعين في كل عام تقريبًا باستثناء عام ١٩٩٨. وفي عام ١٩٩٧، تجاوزت القيمة السوقية لشركات السيارات الثلاث الكبرى.

وكما يقول جلين أومينجر، وهو مُراقب مالي منذ عام ١٩٨٨ في مصنع «تويوتا موتور مانيوفكتشرينج» بولاية كنتاكي — الذي يَدرُسه جونسون بعُمق في كتابه — إذ يقول: «لم يكن لدى شركة «تويوتا موتور مانيوفكتشرينج» بولاية كنتاكي قطُّ نظام تكلفة قياسي لتتبُّع تكاليف التشغيل، والأرجح أنَّ هذا لن يحدُث أبدًا.» فكيف يفعلون ذلك؟ كيف يمكن لشركة تصنيع أن تعمَل بدون نظامٍ قياسي لحساب التكاليف؟ تكمُن الإجابة في نظرية ذاتية القيمة التي شرحناها في الفصل التاسع، وكيفية تسعير لي أياكوكا

للسيارة فورد موستانج. تُدرِك «تويوتا» أن الأسعار تؤثر في التكلفة، وليس العكس. فيما يلي شرح جونسون لذلك في كتابه «أرباح طائلة»:

> لا يعني أي من هذه التعليقات أن «تويوتا» ليس لدَيها أنظمة معلوماتية تتعلق بالمحاسبة ووضع الخطط الإنتاجية. في الواقع، هي لدَيها هذه الأنظمة. فالشركة تمتلك مجموعة شاملة من أنظمة المعلومات، والأنظمة المُحاسَبيَّة وغير ذلك، توضع الخطط استنادًا إليها، قبل العمليات، وبموجبها «تُعد التقارير» بشأن نتائج العمليَّات بعد تحقُّقها. لكن «لا يُسمَح للمعلومات المستقاة من هذه الأنظمة بالتأثير على القرارات التشغيلية». (جونسون وبرومز، ٢٠٠٠: ١٠٦)
>
> تتحمَّل إدارة «تويوتا» مسئوليتها عن التكاليف لا عن طريق اتخاذ خطوات اعتباطية في التعامُل مع العمليات، وإنما تضطلع بهذه المسئولية في مرحلة تصميم المركبات بالأساس. فخلال مرحلة التصميم، وقبل تخصيص قرشٍ واحدٍ لصُنع سيارة بوقتٍ طويل، دائمًا ما كانت شركة «تويوتا» تعلق أهميةً كبيرة على تحديد أهداف التكلفة وتحقيق تلك الأهداف. وللقيام بذلك، ابتكرَتْ شركة «تويوتا» على مرِّ السنين أسلوبًا شهيرًا للتكلفة المُستهدفة. والتَّكلفة المُستهدفة — ببساطة — هي التكلفة القُصوى التي يمكن للشركة تكبُّدها لإنتاج وبَيع سيارة، مع تحقيق ربحٍ مطلوب بالسعر المتوقَّع من العملاء دفعه. (المرجع السابق: ١٠٩)

بالتأكيد تعمل شركات الخدمات المهنيَّة على أساس هوامش ربحٍ إجمالي أعلى من «تويوتا»؛ إذن إن كان بإمكان «تويوتا» الانخِراط في التسعير المُستهدَف، فما عُذر الشركات المهنيَّة؟ يُتابع جونسون شرْح نظريته بأنَّ «تويوتا» تعمل تحت منظومة «الإدارة بالوسائل» وليس «الإدارة بالنتائج». إنها وجهة نظر مُثيرة للاهتمام لأنها تنظُر إلى الشركة باعتبارها نظامًا حيًّا، يقوم على علاقات مُترابطة، والتي تكاد تكون مُستعصِية على الإحصاء. ويُشير إلى ملاحظة د. إدواردز ديمينج أَنَّ أكثر من ٩٧ بالمائة من الأحداث التي تؤثِّر على نتائج الشركة لا يُمكن قياسها، في حين أنَّ أقلَّ من ٣ بالمائة ممَّا يؤثر على النتائج النهائية يمكن قياسه. ويقول:

> بطبيعة الحال، سيقبَل المديرون الذين يتبنَّون الأفكار الجديدة المطروحة هنا الفكرة القائلة إنَّ ما يُقرِّر مدى ربحية الشركة على المدى الطويل هي الطريقة

التي تُنظم بها عملها، وليس مدى نجاح أعضائها في تحقيق الأهداف المالية. يُقارن هذا الفصل بين السجلَّات الطويلة الأمد لشركة «تويوتا» وشركات صناعة السيارات الأمريكية «الثلاث الكبار» لإثبات صحَّة هذا الطرح. إنه يَعتبِر مبادئ «تويوتا» مثالًا للتفكير الإداري الجديد الذي يُطلَق عليه «الإدارة بالوسائل». ويختلف أسلوب الإدارة بالوسائل تمامًا عن مُمارسات «الإدارة بالنتائج»، المعروفة لدى المنافِسين الأمريكيين لـ «تويوتا». فأولئك الذين يُديرون بالنتائج يُركِّزون على الهدف النهائي، ويَعتبرون أنَّ تحقيق الأهداف المالية يُبرِّر المُمارسات المُدمِّرة بطبيعتها. أما من يُديرون بالوسائل فيرَون أن الغاية المرغوب فيها ستتحقَّق بصورةٍ طبيعية كنتيجةٍ لرعاية أنشطة جميع المُوظَّفين والمورِّدين بطريقةٍ إنسانية. تتطلَّب الإدارة بالوسائل تغييرًا جذريًّا في التفكير والذي يعدُّ بديلًا جريئًا للتفكير والممارسة الإداريَين التقليدِيَّين. (المرجع السابق: ١٢)

إن المحاسبة الإدارية تأخُذ ببساطةٍ المعلومات المتعلِّقة بالعائدات، والتكلِفة، والربحية، والتي تُناسِب قياس النتائج المالية الإجمالية للشركة وتُحاول على نحوٍ غير مُلائم تعقُّبها فيما يتعلق بأنشطةٍ ومنتجاتٍ مُعيَّنة للشركة أدَّت إلى تلك النتائج. وتخصيص مثل هذه التدابير الكمية لأجزاءٍ من نظامٍ آلي أمرٌ منطقي. ومع ذلك، لا يُمكن معالجة أجزاء من نظامٍ حي طبيعي بهذه الطريقة. فلا يمكن للإجراءات المحاسبية اختراق الاتحاد العضوي المُتعدِّد الأوجه بين العميل والشركة والذي هو في النهاية مصدر النتائج المالية للشركة. وهذا الاتحاد هو السبب في وجود أي شركة. (المرجع السابق: ١٤٥)

ونظرًا لأنَّ التكلفة والرِّبح عبارة عن خصائص تنشأ عن العلاقات، فإنَّ المقاييس الكمية يمكن أن تصِفَها فقط، دون تفسيرها. فلا تستطيع المقاييس الكمية، على عكس الفن أو الموسيقى أو القصص والأساطير التي يصُوغها البشر بالكلمات، أن تنقل فهمًا للأنماط المتعدِّدة الأبعاد التي تُشكِّل العلاقات التي تنشأ عنها النتائج، مثل التكلفة والأرباح، الناشئة عن نظام حي. (المرجع السابق: ١٨٨)

إذا كان كارنيجي قد قال: «راقِب التكاليف، وستتولَّى الأرباح أمرَ نفسها.» فإن جونسون يقول: «اهتمُّوا بالوسائل، وستتولَّى النتائج أمرَ نفسها.» وكابلان يقول: «قِس النتيجة، وستتولَّى الوسائل أمر نفسها.» ونحن نقول: «اهتمَّ بتسعيرك، وسوف تتولَّى

الأرباح أمرَ نفسها.» وعلى الأرجح أنَّ الحقيقة تكمُن في مكانٍ ما بين ذلك، وهذا هو السبب في أنَّنا استعرْنا أفكارًا من هذَين المُفكِّرَين. ومع ذلك فإنَّنا نعتقد أن جونسون أقرب إلى الحقيقة من كابلان، كما قد يتَّفِق معنا بيتر دراكر:

> لا أعتقِد أن بإمكان المرء إدارة شركة من خلال التقارير. أنا رجل أرقام، وكميات مُحددة، وأحد هؤلاء الأشخاص الذين تتحدَّث معهم الأرقام. وأعرف أيضًا أن التقارير تجريدات، وأنها لا يمكن أن تُخبرنا إلَّا بما قرَّرنا السؤال عنه. هي تجريدات عالية المستوى. هذا لا بأس به إذا كان لدَينا الفهم والمعنى والإدراك الحِسِّي. يجب على المرء قضاء الكثير من الوقت في الخارج، حيث تكون النتائج. فداخل الشركة، ليس لدى المرء سوى التكاليف. فلينظُر المرء إلى الأسواق، والعُملاء والمجتمع، والمعرفة، وكل هذه الأشياء تقَعُ خارج شركته، كي يعرِف ما يحدُث بالفعل. هذه التقارير لن تُخبِرك بشيءٍ من ذلك أبدًا. (مُقتبَس في فلاهيرتي، ١٩٩٩: ٨٦)

يحتاج العالم إلى شخص جديد كفريدريك تايلور— وباستثناء بيتر دراكر، الذي هو متفرد في مكانته — فإن كابلان وجونسون هما بالتأكيد من المنافسين الجدِّيين. لذا فليستمر العداء.

(٩) هل مِن مقياسٍ اقتصادي أمثل يُمكن اتِّباعه؟

رون: في كتابه «من الجودة إلى الروعة: لماذا تنجح بعض الشركات في تحقيق قفزة … وبعضها لا ينجح»، يطرح جيم كولينز سؤالًا ممتعًا يستحقُّ التأمُّل فيما يتعلق بشركات المستقبل:

> لقد لاحظْنا شكلًا مُثيرًا للغاية من الرؤية الاقتصادية التي حقَّقتها كل شركة من الشركات المتحولة من الجودة إلى الروعة، وهذا ما نُطلِق عليه مفهوم «المقياس الاقتصادي» الواحد. فكِّر في الأمر من خلال السؤال التالي: «إذا كان بإمكانك اختيار معدل واحد فقط — الربح لكل س (أو في القطاع الاجتماعي، التدفُّق النقدي لكل س) — لزيادة مُنتظمة بمرور الوقت، فما هي س التي سيكون لها أعظم وأكبر تأثير مُستدام على مُحركك الاقتصادي؟» لقد تعلَّمْنا أنَّ هذا السؤال الفردي يؤدِّي إلى رؤية مُتعمِّقة بشأن الآلية الداخلية لاقتصاد أي شركة.

حولت شركة «والجرينز» تركيزها من الرِّبح لكل متجرٍ إلى «الربح لكلِّ زيارةٍ يقوم بها العميل». إن المواقِع الملائمة باهظة الثمن، ولكن من خلال زيادة الربح لكل زيارة لعميل، تمكنت شركة «والجرينز» من زيادة إمكانية الوصول إلى متاجِرها (تسعة متاجر في نطاق ميل!) وفي الوقت نفسه زيادة الربحية عبر منظومتها بالكامل.

«جيليت»: ربح لكل عميل. الفكرة المفتاحية: عَكَس التحوُّل من الربح لكلِّ قِسم إلى الربح لكلِّ عميل القُدرة الاقتصادية لعمليات الشراء المتكررة (على سبيل المثال، عبوات أمواس الحلاقة) مضروبة في الربح المرتفِع لكل عملية شراء (على سبيل المثال، ماكينة جيليت ماك ثري، وليس شفرات الحلاقة ذات الاستعمال للمرة الواحدة). (كولينز، ٢٠٠١: ١٠٤–١٠٦)

بول: تعاوَنَت لاري سلدن من كلية الأعمال بجامعة «كولومبيا» مع مدير تحرير مجلة «فورتشن» جيفري كولفين لكتابة مقال رائع في طبعة ٣٠ سبتمبر ٢٠٠٢ من المجلة. كان عنوان المقال: «هل سيُقلِّل هذا العميل من قيمة سهمِك؟ إليك أحدث طريقة للحصول على الميزة التنافُسية: تعرَّف على مدى ربحية عملائك.» تمسُّ افتتاحية المقال وترًا حسَّاسًا:

من هم عملاؤك غير المُربحين؟ لقد طرَحْنا مؤخرًا سؤالًا على كبار المسئولين التنفيذيين في إحدى كُبريات شركات البيع بالتجزئة في أمريكا. وقد ردُّوا بتحدٍّ بأنهم ليس لديهم عُملاء غير مُربحين.

اعلم الآنَ أنَّ هذه الشركة كانت تُواجِهُ متاعب؛ فهي لم تكن تربَح ما يكفي لتغطية تكلفة رأس المال. كان مُحلِّلو «وول ستريت» ينتقدونها وكانت أسهمها أسوأ من معظم مُنافِسيها. غير أن قادتها أصرُّوا على أنه من خلال ممارسة مالية غامضة من نوعٍ ما، أسهم ملايين العُملاء الرابحون بطريقةٍ ما أو بأُخرى في خسارة الشركة.

الحقيقة التي صدمَتْهم هي أنَّ بعض عُملائهم كانوا غير مُربحين مُطلقًا. ببساطة كان مجرَّد القيام بأعمالٍ تجارية مع عملاء مُعيَّنين يُقلِّل من أرباح الشركة وقيمة المساهمين. ثمة عملاء آخَرُون كانوا مُربحين على نحوٍ مُذهِل، لكن تأثير العُملاء السَّيِّئين كان يُغطي على تلك الأرباح.

«كانت هذه الشركة تُنفِق في الواقع الأموال لجلب العملاء الذين تسبَّبوا في خفض قيمة الشركة.» (سلدن وكولفين: ٢٠٠٢)

ويمضي المقال في توضيح قيمة مقياس الربح لكل عميل بالنسبة إلى الشركات بدءًا من تجَّار التجزئة وصولًا إلى البنوك. إنه مقالٌ يدعو للتبصُّر مثل تعليق **رون:** «العملاء السيئون يُطيحون بالعُمَلاء الجيِّدين»، والذي أُشير إليه باسم قانون بيكر. ولا تغضَّ النظر عن هذه النقطة: حتى لو تمسَّكتَ بالعملاء السيئين لأنك خائف من أن تفقِدَهم، فإنهم هم من سيُطيحون بك!

رون: إذن ما المقياس الوحيد لشركة المستقبل؟ نحن لا نعلم. ربما الربح لكل وحدة من رأس المال الفكري، ولكن ليس لدَينا حتى الآن الأدوات والمنهجيَّات لقياس هذا (على الرغم من وجود النماذج التي تُحاول القيام بذلك). نحن نميل إلى فكرة فجوة القيمة التي شرَحْناها في معرض الحديث عن مؤشرات الأداء الرئيسة؛ وتعني الفجوة بين ما يمكن أن تُقدِّمه لأحد العملاء على مدى حياته في مُقابل ما تُقدِّمه فعليًّا (يُقاس بالعائدات). من شأن سدِّ هذه الفجوة أن يزيد من ولاء العملاء، ويُقلِّل من تفلُّت العملاء، ويسمح بالتسعير الممتاز، ويحافظ على وضع الشركة في أعلى مُنحنى القيمة.

أو ربما كان تشارلز هاندي على حق. ففي مُحاضرةٍ ألقاها أمام «الجمعية الملكيَّة للفنون» في لندن عام ١٩٩٦، قال عمَّا أسماه «مُغالَطة المعيار الوحيد»:

> من الخطأ مُحاولة العثور على رقمٍ واحد يجتمع فيه كلُّ شيء. فلا يُوجَد إطلاقًا رقم واحدٌ يُفسِّر النجاح في الحياة، وسيكون من الحماقة أن نظنَّ وجود شيء مثل ذلك. كما أنه ليس المال بالتأكيد. تعرِف الشركات جيدًا أنَّ الربح ليس هو المقياس الوحيد. لدى الشركات العاقلة الآن نحو ١٨ رقمًا مختلفًا ينظرون إليه. ومع ذلك، فإنَّ الأسطورة التي تعمُّ المجتمع، أنه إذا كنتَ تحقِّق ربحًا، فأنت ناجح. أو إذا كنتَ في القطاع الحكومي، فإنَّ الكفاءة هي ما يُهِمُّ. لكن الكفاءة ليست كالفعالية. يمكنك الحصول على مُستشفًى فعَّال للغاية إذا كنتَ لا تقبل أشخاصًا شديدي المرَض أو أشخاصًا غير قابِلين للتحسُّن، مثل الأشخاص المسنين. لذلك لا تقبلهم. صحيح أنك تتمتع بالكفاءة لكنك لستَ فعَّالًا بالدرجة الكافية. إن البحث عن رقم واحد أفسد مجتمعنا. (مقتبس في بويل، ٢٠٠١: ١٩٢)

إنَّ هاندي مُحقٌّ في أحد الجوانب عندما يتعلق الأمر بشركات الخدمات المهنية: المعيار الوحيد ليس هو الإنجاز لكل ساعة. فلا يُخبرنا هذا المقياس عن مدى جودة تسعير الشركة، وكمِّ الأموال المهدرة، أو أي شيءٍ يتعلق بالثراء الخارجي الذي تحققه الشركة لعملائها. إن هذا المقياس قد أفسد المهن بالفعل.

مُوجَز ونتائج

إنَّ الحقيقة العلمية الجديدة تنتصر بموت مُعارضيها لا بإقناعهم.

ماكس بلانك، عالم فيزياء

يُوصي بيتر دراكر بأنه لكي تُوصَف شركة بأنها مُبتكرة بحق، يجب ألَّا تقوم فقط بأشياء جديدة، بل عليها أن تتوقَّف عن فعل الأشياء القديمة. ليس من الممكن خلق الغد ما لم يتخلَّص المرء من الأمس. دائمًا ما يكون التمسُّك بالأمس أمرًا صعبًا ومُستهلِكًا للوقت، ويُهدِر الموارد بلا جدوى. يمتلك جسم الإنسان آلية تلقائية للتخلُّص من الفضلات، لكن أجسام الشركات لا تملك هذه الآلية، فالأمر يتطلَّب قيادة. إنه يتطلَّب مُراجعة كل سياسةٍ وإجراءٍ وخدمةٍ ونشاطٍ للتدقيق في جدواه، كلَّ سنتَين إلى ثلاثِ سنوات، ومن الممكن الاستعانة بالأسئلة التالية: «لو لم نكُن طبَّقنا ذلك بالفعل، فهل كُنَّا سنُصبِح في الوضع الذي نحن عليه الآن؟» وإذا كان الجواب لا، فإنَّ السؤال هو: «فماذا كُنَّا سنفعل؟» (دراكر، ٢٠٠٢: ٧١).

بعد أن عرفتَ الآن الآثار الضارَّة للتسعير بالساعة، واستخدام سجلات ساعات العمل كمؤشرٍ متأخِّر لأداء الشركة، ألم يحِن الوقتُ للتخلِّي عن هذه الإجراءات والأنشطة؟ دائمًا ما نُسأل عمَّا يستلزِمه الأمر لتنفيذ هذه الأفكار، ويتوجَّب علينا الردُّ عليها عن طريق الاختلاف — بقوَّة — مع ما يقوله ماكس بلانك كما يتَّضِح من الاقتباس أعلاه. فنحن لا نعتقِد أنَّ أيَّ مهنةٍ ستتقدَّم بالتخلُّص من مُنتسبيها السابقين. فمن السذاجة أن نقول إن الناس لا يرغبون في التغيير. الحقيقة هي أنَّ الناس يُحبُّون التغيير إذا جلب الأمل في مستقبلٍ أفضل.

يتطلَّب الأمر قيادة ورؤية. يتطلَّب التأكد من أنك تؤدي الأمور الصحيحة، لا أن تؤدِّيها بالصورة الصحيحة فحسب. يتطلَّب الأمر تركيز الشركة على النتائج الخارجية

التي تحققها للعميل، وفي الوقت نفسه، بناء نوع الشركات الراسخة التي تفخَر بأن تكون جُزءًا منها وتُسهِم فيها. يتطلَّب الأمر إحساسًا بالكرامة وتقديرًا كبيرًا للذات بأنك تستحقُّ كل قرشٍ تتقاضاه، وأنك ستعمل فقط مع هؤلاء العملاء الذين تُحبُّهم وتحترمهم والذين يُبادلونك تلك المشاعر. إنه يتطلَّب نهجًا تجريبيًّا، لا مُجرَّد القيام بالأشياء نفسها؛ لأنك ترى أنَّ هذه هي الطريقة التي كانت تسير بها الأمور دائمًا. أنت بحاجةٍ إلى قدرٍ أقل من القياس وقدرٍ أكبر من الثقة.

نحن نُقدِّم هذه النظريات باعتبارها فرضيَّاتٍ علمية، ونُدرك أنها ستكون عُرضةً للنقد، وسوء الفهم، والرفض، واستكشاف البدائل، وبعد فترة، سيصِل الأمر إلى الاستيضاح ثم القَبول على مَضَض، وأخيرًا الاقتناع بها باعتبارها جزءًا من القواعد الراسخة. بعد ذلك نأمل أن تحلَّ محلَّها نظريات أفضل. نأمل فقط أن يُمَدَّ في أعمارنا كي يتسنَّى لنا رؤية ما تُثمر عنه هذه العملية من نتائج.

الفصل الحادي عشر

الشركة المستدامة

هدفي دائمًا هو بلوغ أقصى ما في استطاعة البشر؛ فأنا لا أقبل بأقل من ذلك.
لقد قطعتُ على نفسي عهدًا بأن أساعد الآخرين على بلوغ أقصى إمكاناتهم.

بنجامين زاندر، قائد «أوركسترا بوسطن الفيلهارمونية»

قبل ثلاث أو أربع سنوات لدى مؤسسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز»، استخدمنا نموذجًا لتسليط الضوء على العناصر التي تُعزز الأرباح في شركة خدمية (محركات الربح). كان الهدف من النموذج هو نقل تأثير السُّلَّم:

«**ولاء العملاء**» يُعزز الربحية والنمو.
«**رضا العملاء**» يؤدِّي إلى كسْب ولاء العُملاء.
«**القيمة**» «رضا العملاء» تُعزز.
«**الإنتاجية**» تؤدِّي إلى رفع القيمة.
«**الالتزام والأنظمة**» يؤدِّيان إلى زيادة الإنتاجية.
«**سعادة الفريق**» تؤدِّي إلى الالتزام.
«**الجودة الداخلية**» تُعزز سعادة فريق العمل.
«**القيادة**» تُعزز الجودة الداخلية.
«**الرؤية**» تُعزز القيادة.
«**النموذج**» يُعزز الرؤية.

بول: من المهم أن نستهلَّ بالقول إننا تحدَّثْنا عن هذا النموذج قبل أن نبتكر معادلة الممارسة الجديدة، واليوم، نستعيض عن «الإنتاجية» ﺑ «الفعالية». ومع ذلك، عندما تنظر إلى السُّلَّم، لاحظ أن العديد من الشركات التي تحاول أن تُحدث فرقًا (ربما عن طريق بعض برامج التدريب الجديدة) تبدأ من خلال العمل على «الدرجات» الخمس العُليا من السُّلَّم. ومما لا شكَّ فيه أن القيام بذلك سيكون له بعض الآثار الإيجابية. لكن شركات المستقبل تفهم أنَّ تلك الدرجات الخمس العُليا يمكن أن تكون (وغالبًا ما تكون) إصلاحات مُؤقَّتة فحسب.

إن ما نحتاجه هو الإصلاحات التي تمتاز بالقوَّة والقُدرة على التحمُّل. عندما تفكر في الأمر بهذه الطريقة، فإنك تُدرك أن العمل على الدرجات الخمس الدُّنيا هو مفتاح الأداء المُستدام، لذلك دَعُونا نتحدث باختصار عن كل واحدة منها.

(١) النموذج يُعزز الرؤية

بول: يمكنك أن تُلاحظ بشيءٍ من الامتعاض أن أي برنامج يستحقُّ التقدير أُطلق منذ عام ١٩٨٠، يجب أن يشتمل على كلمة «نموذج». لقد أصبحتْ واحدةً من تلك الكلمات الشائعة في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين. وهي هنا تفي بغرضها جيدًا؛ لأننا نستخدمها لنقل الشعور بأن نظرتك إلى العالم، أو بعبارةٍ أُخرى الإطار المرجعي الذي تستخدِمه، أمر بالِغُ الأهمية بالنسبة إلى الطريقة التي تشرَح بها رؤيتك.

من منظورٍ كلاسيكي، إذا كُنتَ ترى العالم مكانًا مليئًا بالأشخاص الذين ينتظرون الاستفادة منك، كمكانٍ للندرة، فلن تشرح رؤيتك بطريقة تفصيلية. وعلى العكس، إذا رأيتَ العالم مليئًا بالفرص المتاحة لك لإحداث فرْق، كمكانٍ للوَفْرة، فسوف تُعبِّر عن رؤية مليئة بالإيجابيات والإمكانيات.

(٢) الرؤية تُعزز القيادة

بول: هناك العديد من التعريفات التي يمكن أن نُقدِّمها للرؤية ومدى الحاجة إليها، لكننا نظن أنك تعرفها بما فيه الكفاية. لذلك سنقوم بتعريفها بأبسط المصطلحات: الرؤية هي المكان الذي ترى فيه نفسك غدًا أو في مرحلة أبعد قليلًا في المستقبل؛ لذلك فهي عنصر حاسم في ثقافتك، فبدونها لن يكون لديك أي فكرة عن المكان الذي ستذهب إليه؛ ومِن ثَمَّ

لن يكون لديك أي فكرة عن متى «ستصِل» (لا يستخدم «الوصول» هنا بمعناه التقليدي). إليك مثالًا على ذلك:

في عام ١٩٩٤، غامرتُ للمرة الأولى بالمساهمة في شركة إنجليزية تُدعى «ليثمز»، في بلدة تشورلي الصغيرة. كانت «ليثمز» بالفعل شركة رائدة في مجالها؛ فقد كانت تفوز بأعمال عالية الجودة بين الشركات الخمس الكبرى وشركات الدرجة الثانية. في ذلك الوقت، كُنَّا نَصفها بأنها تفي بالعديد من معايير شركات المستقبل.

كان كيث سيلي قد أنشأ الشركة قبل ١٤ عامًا. وفي وقت زيارتي، كانت الشركة تشغل مبنًى مُؤلفًا من تسعة طوابق وكان المبنى مُميزًا بحقٍّ في البلدة الصغيرة؛ إذ كان يمكن رؤيته من على بعد أميال. في اليوم الأول، اصطحبني كيث إلى منزلٍ صغيرٍ لطيف يَفصله عن المبنى خمسة أبنية حيث كان قد أسَّس هذه الشركة في ذلك المنزل. وقد أشار إلى أنه كانت تُوجَد ثلاثة منازل أُخرى في هذا الشارع بدأ فيها مُحاسبون شركاتهم المحاسبية في الوقت نفسه تقريبًا. وهؤلاء المُحاسِبون الآخرون ما زالوا يعملون في مواقعهم الأصلية.

سألتُ كيث عن السبب الذي عزا إليه الفرْق الملحوظ إلى حدٍّ ما في النموِّ بين شركته وشركاتهم. عندما اصطحبَني عائدًا إلى مبناه المُكوَّن من تسعة طوابق، أشار إلى كلمات على اللوحة المُعلَّقة فوق مكتب الاستقبال، كان مكتوبًا عليها الجملة التالية: «رؤيتنا هي مساعدة عملائنا وأنفسنا على تحقيق أكثر ممَّا كنَّا نظن أنه ممكن، وأن نستمتع بالقيام به»، بعد أن فرغتُ من قراءة ما كُتب على اللوحة، أضاف قائلًا: «كنتُ وما زلتُ أومن بذلك. ومن المهم أن نفهم أنَّ الغرض من رؤيتنا هو أن نضع لأنفُسنا هدفًا نسعى دائمًا إلى تحقيقه ولكننا لا نصِل إليه في الواقع؛ لأنَّنا مُستمرون في تحريك الهدف.»

قد تنظر إلى بيان رؤية كيث، وتتساءل على نحوٍ مُبرَّر «ما هو الهدف؟» إذ لم يتم تحديد أي هدف. ولكن عند الفحص الدقيق، سترى أنَّ ثمة هدفًا بالفعل. سنعود إليه سريعًا.

لكن عليك أولًا أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التعبير الأكثر رسميةً نوعًا ما عن رؤية فعَّالة:

> بعد ١٠ سنواتٍ من الآن، سنشتهر بأنَّنا شركة المحاسبة الأبرز في منطقتنا. سيتحقَّق لدينا ٧٠ بالمائة على الأقلِّ من عائداتِنا من خلال خدمات استشارات الأعمال. سيُحَدَّد هدف العائدات لدينا بمبلغ ١٠ ملايين دولار وهو مُعدَّل نمو مطلوب بنسبة ٢٧ بالمائة سنويًّا.

سيكون عملاؤنا وأعضاء الفريق من الداعمين المُخلِصين للشركة. وستُبادر الشركة بمتابعة هدف زيادة ثروة عملائها. ستكون الشركة مكانًا مُمتعًا للعمل لكلٍّ من الشركاء وأعضاء الفريق.

سيكون الربح لكل شريك من بين أعلى المعدلات في المجال بالنسبة إلى الشركات ذات الحجم المماثل، وسوف يستفيد أعضاء الفريق من مستويات المكافآت المتميزة.

ستُوظِّف الشركة فقط أفضلَ الأشخاص المُتاحين وستضمَن حصولهم على أفضل تدريبٍ وفرص تجريبية وفرص مِهنيَّة ممتازة طويلة الأجل. سيسعى الناس بشغفٍ إلى العمل لدى الشركة.

إن هذا البيان على الأقل يشتمل على بعض أهداف العائدات، وكذلك بعض معدلات النمو المطلوبة، إضافة إلى ذلك، يُوجَد سطر لطيف يُفيد بأن استشارات الأعمال هي مصدر ما نسبته «٧٠ بالمائة من العائدات». المشكلة التي أراها في هذا البيان هي الشيء الوحيد الذي لا يحصل على تأكيدٍ كافٍ. وسنتحدَّث عن هذا لاحقًا.

ولكن في الوقت الحالي، تظل النقطة المحورية هي أن الرؤية هي المكان الذي تريد أن تكون فيه غدًا.

(٣) القيادة تُعزِّز الجودة الداخلية

بول: لقد سبَقَ أن تطرَّقنا إلى النقطة الواضحة المتمثلة في أهمية القيادة. لكنَّنا الآن نُريد اقتراح فكرةٍ قد تُعطيك وجهة نظر مُختلفة حول ما تَعنيه القيادة بالفعل. ولتحقيق ذلك، سننظر أولًا إلى القيادة في دورها المُحدد في تعزيز الجودة الداخلية، والتي لا يُستدَلُّ عليها بمثالٍ أفضل من القصة التي يرويها توم كونيلان في كتابه «داخل المملكة السحرية».

بإيجازٍ شديد، تضمُّ القصَّة ثمانية أشخاصٍ من مختلف الصناعات والمِهَن الذين يحضرون برنامجًا في جامعة «ديزني» عن الخدمة والقيادة. في الليلة الثانية، تتجوَّل المجموعة في شوارع مملكة السحر في عالم والت ديزني لمشاهدة عروض الأضواء الكهربائية مُسجِّلين ملاحظاتهم حول ما يلفت انتباههم. تصِل المجموعة مُبكرًا للتمكن من الرؤية الجيدة. (إذا كان قد سبق لك أن زُرتَ عالم ديزني، فأنت تعرف أن صفوف الحشود تتراوَحُ بين ١٥ و٢٠ صفًّا وتمتدُّ لمسافة نصف ميل على الأقل.) يقفُ أفراد المجموعة

خلف حاجز من الحبال ويرون عبر الطريق رجلًا ينحني لالتقاط قمامة. وبافتراضهم أنه عضو فيما تُسمِّيه ديزني «طاقم الحراسة»، سألوه بصوتٍ عالٍ عبر الشارع: «كم عدد الأشخاص الموجودين على قوَّة طاقم الحراسة؟» ينظُر الرجل إلى الأعلى، ويُجيبهم بصوتٍ عالٍ وسط الضوضاء بما يبدو لبعض أفراد المجموعة «أربعة إلى خمسة آلاف». أفراد آخرون في المجموعة مُتأكدون أن الرجل قال «٤٥ ألفًا» وقد دوَّنوا ملاحظاتهم وفقًا لذلك.

في اليوم التالي، تستيقظ المجموعة في وقتٍ مُبكر من أجل حضور اجتماعٍ خاصٍّ مع الفريق سيُقدِّم فيه الرئيس التنفيذي لشركة «ديزني» مايكل آيزنر عرضًا تقديميًّا. تجلس المجموعة في الجزء الخلفي من الغرفة ومعهم دفاتر من أجل تدوين الملاحظات. بينما يدخل آيزنر، ينهض الجميع ويرحِّبون به ترحيبًا حارًّا (تخيَّل التصفيق مع الوقوف لك قبل أن تنطق حتى بكلمة واحدة!) بينما يبدأ آيزنر في التحدُّث إلى المجموعة، يُدرِك البعض أن آيزنر هو الرجل الذي كان قد انحنى في الليلة السابقة لالتقاط القمامة. عندما أنهى آيزنر كلمته، سأل عمَّا إذا كان هناك أي أسئلة، فسأله أحد أفراد المجموعة: «هل أنت من رأيناه عبر الشارع الليلة الماضية يلتقط القمامة؟ إذا كان الأمر كذلك، فنحن من سألناك عن عدد الأشخاص الموجودين في طاقم الحراسة.» أجاب آيزنر: «نعم، أنا ذلك الرجل. وآمُل أن تكون قد حصلت على الإجابة الصحيحة ٤٥ ألفًا. بعبارة أخرى، كلُّ شخص في المُتنزَّه ضمن طاقم الحراسة بمن فيهم أنا!»

يا له من إيضاحٍ رائع لمعنى القيادة. في كثيرٍ من الأحيان نرى قادةً لا يكفُّون عن الوعظ والتوجيه لكنهم لا يُطبِّقون ما يُنادُون به على أرض الواقع؛ فنسمع القادة يُخبرون عملاءهم عن الاهتمام بالعملاء، ولكن بعد ذلك يُشيرون إلى العملاء بعباراتٍ تهكُّمية من وراء الكواليس على سبيل الفكاهة. إذا كان هناك شيء واحد يجب على القيادة انتهاجه فهو «الاتساق».

والرجاء عدم إساءة الفهم: لا تهدف قصة آيزنر إلى الإيحاء بأن القيادة الفعالة تتطلب بالضرورة شخصية كاريزمية أو شخصًا تُسلَّط عليه الأضواء. الأمر أبعدُ ما يكون عن ذلك كما يشرح جوزيف أل باداراكو في كتابه «القيادة الهادئة»:

> كل مهنة ومنحًى في الحياة لها شخصياتها العظيمة وقادتها وأبطالها ورموزها. فكِّر في الرجال والنساء الذين يُؤسِّسون الشركات الكُبرى أو يُحدِثون تحولًا فيها، والزعماء السياسيين الذين يعيدون تشكيل المجتمع، ورجال الإطفاء الذين

يخاطرون بحياتهم لإنقاذ الآخرين. نحن نُبجِّل هؤلاء الأفراد ونعتبِرهم قدوةً يُحتذى بها ونحتفي بإنجازاتهم. نحن نشعُر بأنهم يُمثلون النموذج الحقيقي للقيادة.

لكن هل هم يُمثِّلون النموذج الحقيقي للقيادة فعلًا؟ أتساءل عن ذلك لأنه على مدى مسيرةٍ مهنية قضيتُها في دراسة الإدارة والقيادة، لاحظتُ أن أكثر القادة فعالية قلَّما يكونون أبطالًا جماهيريين؛ فهؤلاء الرجاء والنساء ليسوا أبطالًا مشهورين يتزعَّمون قضايا مُعيَّنة ولا يُريدون أن يكونوا كذلك. هم لا يقودون حملاتٍ أخلاقية، وإنما يتحرَّكون بحرص وبخطوات محسوبة وثابتة. هم يفعلون ما هو صحيح ومناسب لشركاتهم وموظفيهم ولأنفسهم بهدوء ودون ضحايا.

لقد قررتُ أن أُطلق على هؤلاء الأشخاص «القادة الهادئين» لأن تواضعهم وضبط النفس هما المسئولان إلى حدٍّ كبير عن إنجازاتهم المُبهرة. (باداراكو، ٢٠٠٠: ١)

خلاصة القول هنا أن بمقدورك أن تكون أنت أيضًا واحدًا من هؤلاء!

(٤) الجودة الداخلية تُعزِّز سعادة الفريق

بول: إن الطريقة التقليدية في التفكير في الجودة الداخلية وعلاقتها بالسعادة هي تطبيق الأنظمة التي تُسهِّل على الأشخاص أداء الأشياء وتنفيذها مرة واحدة دون الحاجة إلى إعادتها؛ فذلك سيؤدي إلى سعادة الفريق (والذي يُعَدُّ هدفًا بالغ الأهمية كما سيتضح لك بعد قليل). بالتأكيد، كانت الأنظمة ولا تزال مُفيدة. ولكن عندما تدرُس العديد من الشركات (أو ربما معظمها)، ستكتشف أن ثمة أنظمة لكل نشاط يمكن تصوُّره، باستثناء أهمها؛ الطريقة التي يتواصل بها البشر بعضهم مع البعض. وهذا الغياب لنظامٍ بالغ الأهمية كهذا يؤدي إلى التوتُّر، وليس السعادة. ولحسن الحظ، يمكن تصحيح هذا الوضع. لمعرفة كيف يمكنك ذلك، انظر إلى طبيب الأسنان الأسترالي، د. بادي لوند. تحتوي قصته الرائعة على العديد من النقاط المهمة التي يمكن قراءتها بين السطور والتي سوف أوضِّحها. وكانت انعكاسات ذلك لافتة للغاية.

التقيتُ لأول مرة مع بادي في إحدى الندوات، حيث قدَّم نفسه بأنه طبيب أسنان خلال الجلسة الافتتاحية. ولأنني كنتُ أُعاني من بعض المشكلات في أسناني حينذاك، قررتُ البحث عنه وقت الغداء. وعندما كنتُ أتحدَّث معه، قررتُ أن أتحدَّث مباشرة عن المشكلة وأسأله إن كان بإمكانه علاج أسناني (حيث شعرتُ أنه كان ينظر إليها على أي حال). أتذكَّر ردَّة فعله وهو ينظر عن قُرب أكثر قائلًا: «هذا يحتاج إلى الكثير من طب الأسنان.» قالها بابتسامةٍ كبيرة. (وتبيَّن أنه كان على حق، بالمناسبة). خلال زياراتي العديدة له، كنت آتيه ليس لكونه طبيب أسنانٍ فحسب، ولكن باعتباره نابغة، كما كنتُ لا أعتبره مجرَّد مُمارس لطب الأسنان، ولكن الأهم من ذلك أنه كانت له ملاحظات وآراء ثاقبة بشأن الأعمال التجارية.

بمرور الوقت أصبحنا صديقَين مُقرَّبين للغاية. وقد علمتُ أنه قبل لقائنا ببضع سنوات، كان بادي يعمل في بيئة مختلفة تمامًا عن البيئة التي تراها اليوم، والتي تُعدُّ مُميزة للغاية. فبدءًا من الاسم — «دينتال هابينس» (وتعني بالعربية أسنان السعادة) — يتَّضِح لك على الفور أن هذه ليست عيادة طب أسنان عادية. فعند الوصول، يضغط العميل على زرِّ جرس وُضع في مكانٍ مناسب، وعند الدخول تُرحِّب بهم ممرضة رعاية كُلفت باستقبالهم، ثم يتسلَّم العميل قائمة لا تتعلق بخدمات طب الأسنان، وإنما قائمة فعلية من الطعام والشراب (في عيادة طبيب الأسنان!) لا يُوجَد مكتب استقبال. وقد استُعيض عنه بطاولة صغيرة تُشبِهُ إلى حدٍّ كبير تلك التي في «ستاربكس»، إضافة إلى ماكينة تحضير كابتشينو ضخمة ذات أربعة مقابض (بهذا تحلُّ رائحة القهوة محل الرائحة السيئة التي عادةً ما نشمُّها في عيادات الأسنان). إلى اليسار تُوجَد كراسي وطاولات مُرتَّبة لتبدو وكأنها مطعم إنجليزي لطيف وقديم حيث يمكنك «احتساء الشاي». وعلى كلِّ طاولة تُوجَد نُسخة مما يُسمَّى «قواعد التعامل»، يصف في قائمة نقطية مُبسَّطة وفعالة في الوقت نفسه الطريقة التي يُتوقَّع من كل شخصٍ أن يتواصل بها في المكان، وفي ذلك العملاء. (سنأتي على تفاصيل هذا بعد قليل لأن التواصل جزء أساسيٌّ من خلْق ثقافة يُعتزُّ بها.)

إذا كنتَ بالفعل أحد عملاء بادي، فسترسلك ممرضة الرعاية إلى قاعة انتظار العملاء الخاصة بك مع وضع صورتك أو اسمك على الباب. داخل هذه القاعة تُوجَد كراسي مُستديرة مريحة وطاولة قهوة وبعض الكتب الرائعة وهاتف. تسألك ممرضة الرعاية المكلَّفة بك عما تودُّ أن تتناوله من طعام وشراب. بعد ذلك بوقتٍ قصير، ستسمعُ طرْقًا على

الباب (باب قاعتك، تذكَّر!) وبالطبع ستقول: «تفضل بالدخول.» (هذا ليس أمرًا بسيطًا: هم يفعلون كلَّ ما يمكنهم فعله ليجعلوك تشعُر كليًّا بالسيطرة على ما يحدث.) ثم يُقدَّم لك، بطريقةٍ لطيفة، القهوة أو الشاي إضافة إلى وجبةٍ خفيفة إذا كنتَ ترغب في ذلك.

إذا كانت هذه زيارتك الأولى، فإنه عند مُرافقة الممرضة لك إلى قاعة انتظار العملاء، وبعد أن تعرِف الوجبة الخفيفة التي تودُّ تناولها، تُعطيك نسخة من «قواعد التعامل»، بالإضافة إلى استبيان وقلم. وعند عودتها تُناقِش معك قواعد التعامُل والاستبيان. لا يتعلَّق الاستبيان في حدِّ ذاته بمشكلات أسنانك، ولكن بـ «النتائج» التي تُريدها و«توقُّعاتك». (نأمُل الآن أن تكون قد عقدتَ مُقارنةً بين بعض الجوانب الرئيسة لدى هذه العيادة ولدى شركتك.)

وبعد ٣٠ دقيقة على نحو التقريب، تُخبرك ممرضة الرعاية أن د. لوند يتطلَّع حقًّا إلى مُقابلتك، قائلةً: «سأذهب لإخبار د. لوند، إذا كان هذا يُناسبك.» (لاحظ على وجه الخصوص الكلمات «إذا كان ذلك يُناسبك»، فهذه كلمات يجب عليك استخدامها لإشعار العملاء بأنهم هم المتحكِّمون في الموقف.) قد تعرِض عليك الممرضة إذا كنتَ ترغب في دخول دورة المياه. وإذا رغبتَ في ذلك، فسترى شيئًا آخر مُثيرًا للدهشة؛ فهناك فوق الحوض مجموعة من العطور والكولونيا الرائعة، وفوقها رسالة تقول: «لا تتردَّد في استخدام مُستلزَمات النظافة؛ فهي هنا من أجلك.»

وعند عودتك إلى القاعة الخاصة بك، ستكون في انتظار قدوم د. لوند. سيطرق الباب مرة أخرى. وعندما تقول: «تفضل بالدخول.» سيتقدَّم بادي نحوَكَ بحيث تبقى جالسًا. سينحني لمُصافحتك قائلًا: «مرحبًا، أنا بادي لوند؛ من الرائع رؤيتك، هل يُمكنني الجلوس؟» يحدُث هذا بصورة طبيعية حتى إنك لا تُدرك أنَّ الهدف من ذلك هو إشعارك بأهميتك وسيطرتك. وبحلول ذلك الوقت، يكون بادي قد راجع استبيانك مع مُمرضة الرعاية الخاصة بك؛ لذلك فإنه يُصبح على دراية بالنتائج التي تُريدها. ثم يوضِّح أنه سوف يلقي نظرة فاحصة على فمك، وبعد ذلك ستعودان كلاكما إلى قاعتك لمراجعة ما يجب القيام به ولإبلاغك في وقتٍ مُبكِّر عن تكلفة الحصول على النتائج التي تريدها. في الواقع، هو يُعطيك اتفاقيةً ثابتة السعر! (الكيفية التي يمارس بها بادي طب الأسنان تخرُج في الواقع عن نطاق المناقشة الحالية، ولكن يكفي القول إنه طبيب أسنان من نوع شديد الخصوصية، ويتَّسِم تحديدًا بالمستوى نفسه من الاهتمام بالتفاصيل والعناية.)

عندما تنتهي جلستك مع بادي، ستدفع على الفور (فليس لديه ديون معدومة، في الحقيقة لديه حسابات مدينة سالبة.) ثم تجلس مُسترخيًا في قاعة الانتظار الخاصة بك لتناول القهوة أو الشاي مع بادي، ثم تُغادر ومعك بطاقتا إحالة وستُّ كعكاتٍ رائعة، تُعرف باسم «كعكات عيادة الأسنان». (في حالةٍ مُثيرة للاهتمام من تعزيز رأس المال الفكري، يُسوِّق بادي الآن وصفاته الخاصَّة بالكعك.) مكتوب على بطاقتَي الإحالة (كلٌّ منهما على شكل تفاحة) ما يلي:

> نودُّ منك (وهذا لا نطلبه من الجميع)، محاولة إحالة شخصٍ واحدٍ على الأقل تشعر أنه سيحبُّ الأشياء التي نُقدِّمها. وبهذه الطريقة يُمكننا الاستمرار في الحصول على تدفُّق أشخاصٍ جُدد، ونكون هنا من أجلك عندما تحتاج إلينا في المرة القادمة.

يعمل بادي بهذه الطريقة لسببٍ بسيط للغاية: لأنه ليس مدرجًا بأي شكل في أي دليل هاتف. وعندما قرَّر خلق أعمالٍ عن طريق الإحالة، كان جادًّا.

الآن بعد أن عرفتَ كيف يُدير بادي أعماله اليوم، دعني أوضح الطريقة التي اعتاد أن يعمل بها. كان بادي يُعاني توترًا شديدًا لدرجة أنه بدأ يُعاني من اضطراب الوسواس القهري. في نهاية المطاف، أصبح مُعذَّبًا لدرجة أنه كان على وشك الانتحار. لحُسن الحظ، توقف عن التفكير في الأشياء التي كانت تحدُث له، وأسباب حدوثها. وأدرك أنه كان يُصاب بالتوتُّر بسبب عُملائه الذين كانوا على الأرجح يتجاوبون مع سلوكياته المُتوتِّرة. كان فريقه أيضًا متوترًا ومضغوطًا لدرجة أن عاملين لديه ذوي خبرة كانوا يُقدِّمون استقالاتهم. لذا بدأ يفكر في كيفية بناء عيادة أسنان بطريقةٍ مختلفة تمامًا. وقد أتته الإجابة من شيءٍ قاله أحد أعضاء فريقه غير الراضين. وكانت الإجابة بسيطةً للغاية؛ فقد قال عضو الفريق: «لا أشعر بالاهتمام في معاملتك لي. لم أسمع منك قطُّ من فضلك وشكرًا.»

لذا بدأتْ رحلة بادي، لخَلْق ما يُطلق عليه «العمل المتمركِز حول السعادة». في سياق هذا الفصل فكِّر في هذا الأمر باعتباره الرؤية المتمركزة حول السعادة. ما الذي يحول دون أن تكون السعادة جزءًا من تصوُّرنا للغد أو لِمَا بعد غدٍ؟ بل لماذا لا نضع السعادة على رأس قائمتنا؟ (ربما فهمتَ الآن وجهةَ نظري حول رؤية كيث سيلي التي تؤكد أهمية الاستمتاع.)

سعى بادي للعمل في خلْقِ عملٍ تجاري جوهره السعادة، وأدرك أن جزءًا من أسباب شعور الناس بالألم عند طبيب الأسنان هو أنهم يتوقَّعون الألم؛ لذلك عمل على تغيير أي شيء وكلِّ شيء ينقل أو يُساهم في شعور المرء بأنه على وشْك أن يخوض تجربةً مؤلمة. شقَّ بادي مكتب الاستقبال بمنشارٍ إلى جُزأين وتخلَّص منه ووضَع مكانه آلة لصُنع القهوة وطاولة صغيرة على طراز «ستاربكس» (أو مقهًى إنجليزي لطيف). لقد أحدث تحوُّلًا، بالاستعاضة عن كراسي عيادات الأسنان العالية التقنية (والمخيفة) التي يتشبَّث بها المرضى بالحياة الغالية عند سماع صوت المثقاب ووضَع في أماكنها أرائك. (في خِضمِّ هذا التحوُّل، بدأ أعضاء فريقه السابق في العودة.)

لكن ضع في اعتبارك أنه في تجربة بادي، لا يتمتَّع بتجربة نشاطه المتمركز حول السعادة سوى أولئك الأشخاص الذين يُلبُّون مُتطلَّباته فيما يتَّصِل بالعملاء. تذكَّر النقطة الواردة في الفصل الثامن حول اختيار العملاء، وقانون بيكر حول العملاء السَّيِّئين الذين يُطيحون بالعملاء الجيدين؟ كان بادي يمتلك تلك البصيرة تحديدًا، على الرغم من أنه ربما كان يُعيد صياغة قانون بيكر على النحو الثاني: «العملاءُ السَّيِّئون يضغطونني نفسيًّا. أما العملاء الجيدون فيمنحونني السعادة.» لذلك، كان بادي يُطبِّق مبدأ التصنيف الكلاسيكي «أ» و«ب» و«ج» و«د» على عملائه. وقد لاحظ ببساطةٍ أنه لا يحبُّ بعضهم، وربما لنكن أكثر وضوحًا، نقول إنهم لم يكونوا يُحبُّونه بالفعل! لذلك أعدَّ قائمة بأسماء الفئة «د» وأحالهم (بلباقة) إلى طبيب أسنان محلي آخر (الذي كان سعيدًا بالمناسبة بالحصول عليهم).

ضع في اعتبارك أن بادي فعل كلَّ هذا فقط لخفض مستوى التوتُّر. لم يكن ثمة دافع آخر. النتائج: عددٌ أقل من ساعات العمل وانخفاض مستويات التوتر، سواء بالنسبة إليه أو إلى فريقه. الأمر الأكثر إثارة للدهشة بالنسبة إليه هو أن دخله ارتفع (قانون بيكر في صورة عملية!) واستنتج بادي أنه لا بدَّ أن ثمة علاقة تربط بين زيادة دخله وما اتَّخذه من إجراءات.

بعد ذلك، أدرك أن عملاء الفئة «ج» تحوَّلوا فعليًّا إلى الفئة «د»، لذلك أحالهم إلى طبيب الأسنان المحلي، الذي لم يستطع تصديق كرم بادي. هل تستطيع تخمين النتيجة؟ أدى ذلك إلى تقليل ساعات العمل، فأدَّى ذلك بدَوره إلى تقليل التوتُّر (ذلك يعني المزيد من السعادة)، ومع ذلك تحقَّقت أرباح أكثر. (مرة أخرى، من المهم أن نُشير إلى أنَّ زيادة الأرباح، بالنسبة إلى بادي، كانت نتيجةً ثانوية غير متوقَّعة.) الآن تأكَّد بادي أن ثمة

علاقة. تحوَّل العملاء من الفئة «ب» تلقائيًّا إلى الفئة «د». ووجد بادي طبيب أسنانٍ آخر ليُحوِّلهم إليه، عندما لم يتمكن طبيب الأسنان الأول من قَبول المزيد من العملاء الجُدد.

النتائج التي يُمكننا قياسها كميًّا هي أن د. بادي لوند يعمل ٢٢ ساعة في الأسبوع، لكنه يكسب ما بين ثلاثة وأربعة أضعاف مُتوسِّط ما يكسبه طبيب الأسنان في أستراليا. بالتأكيد الرسائل أصبحت واضحة الآن.

ولكن ثمة نقطة أخرى مهمة: لقد أدرك بادي أن العنصر الثاني من حيث الأهمية بعده هو شخصيًّا كان أعضاء فريقه (بالتأكيد هم أكثر أهمية من العملاء). لذا سعى إلى تحسين الثقافة أكثر. لذا أسَّس هو وفريقه «قواعد التعامل»، بناءً على قياس توتُّرهم والأسباب التي أدَّت إليه.

ربما يبدو الأمر من وجهة نظرك شديد البساطة، حتى إنك قد تميل إلى تجاهُل هذه الرؤى. لكن هذا هو الجمال الحقيقي لها! للتوضيح، دعنا نُحلِّل العملية التي خاضها بادي إلى أربع خطوات:

(١) رفع الروح المعنوية في المنشأة. والمعياران الرئيسان هما:

- تحدَّث بأدب: قُل من فضلك وشكرًا.
- وجِّه التحية وقُل إلى اللقاء للجميع مُستخدمًا أسماءهم وعن طريق مُصافحتهم.

(٢) تحدَّ السلوكيات الشخصية العميقة الجذور.

- تحدَّث عن الناس كما لو كانوا موجودين؛ استخدِم أسماءهم.
- إذا كانت لديك مشكلة مع شخصٍ ما، فتحدَّث معه هو فقط.

(٣) اكتشاف أدوات عمل قوية وفعَّالة.

- اعتذِرْ لشخصٍ استاء من أفعالك وعوِّضه.
- ألقِ باللوم على النظام وليس على الشخص.

(٤) الاحتفاء بالنهج الشخصي وتجديده في العمل.

- التزِم بالصِّدق.
- استخدِم لغة حوار إيجابية.

تأمَّل البند الأول من الخطوة الأولى لِلَحظة؛ قُل من فضلك وشكرًا. هل تظنُّ أن هذا يُعدُّ نوعًا من المبالغة في التواضُع وأنك كقائد فريق يجب أن تكون قادرًا على الحصول على الأشياء التي تريدها دُون مِثل هذه المُبالغة وأنها مَضيعة للوقت وأنَّ هذا قد يَعني تخلِّيك عن سُلطتك؟ ردًّا على ذلك، أقترح عليك النظر في هذه اللآلئ من دليلٍ يستخدِمه بادي لتثقيف الآخرين لجعْل السعادة هي محور العمل في أي شركة.

> غالبًا ما نكون أكثر تهذيبًا في تعامُلنا مع الغُرَباء مقارنة بتعامُلنا مع أولئك الذين يؤثِّرون تأثير مباشرًا على سعادتنا. فالتأدُّب هو أساس التعاملات الاجتماعية. بل إنه أكثر أهمية بين المتزوِّجين من الغرباء.
>
> عندما نتفاعل مع عضوٍ آخر في الفريق، فنحن نتعامل معه على الأقل مثلما نتعامل مع أفضل عميلٍ لدينا.

هذه التعليقات تجعل بادي يبدو فيلسوفًا أكثر من كونه طبيب أسنان، أليس كذلك؟

الآن فكِّر في هذه التعليقات من أعضاء الفريق حول معايير بادي الخاصة بتوجيه التحية والوداع:

> تحية دافئة وإيجابية ستجعلني أشعر بالترحيب والاحترام. ومن المرجَّح أن أستمتع بيومي وأعمل بكفاءةٍ وفعالية. وسأكون أكثر إنتاجيَّةً في يومٍ كهذا.
>
> في نهاية يومٍ طويل، وداع حقيقي يُثْنَى من خلاله على جهودي ويضعني في إطار ذهني إيجابي للاستمتاع بأُمسيتي. إنه يملؤني بالطاقة الإيجابية التي أنقلها إلى مُحيط عائلتي وأصدقائي. ويساعدني على التطلُّع إلى الأيام المقبلة.

يمكنني أن أستمرَّ ولكن لا شكَّ أنك فهمتَ ما أرمي إليه. في كثيرٍ من الأحيان، نرى جميعًا أمثلةً لما يُناقض ذلك تمامًا، حيث تُوضع العوائق مكان الثقافة العظيمة وأمام الأشخاص الذين يُقدِّمون أفضل أداء لديهم. ربما يمكنك استخدام الفقرة أدناه كلوحةِ حائطٍ للتعبير عن هذه الفكرة دائمًا: «ليست مهمتي تحفيز الفريق؛ فهم لدَيهم تحفيز غير عادي. مهمتي هي عدم تثبيطهم. الأمر لا يتعلق بالأشياء التي تفعلها من أجل الناس، وإنما يتعلق بالعقبات التي «تزيلها» من طريقهم بحيث يتأتَّى لهم فعل أشياء رائعة.»

تأمَّل ذلك فيما يتعلق بسجلَّات ساعات العمل. واستحضر من الفصل العاشر ما كتبه إيكوجيرو نوناكا بفصاحة في كتاب «الشركة الصانعة للمعرفة: كيف تخلق الشركات اليابانية ديناميكيات الابتكار»:

> أتِحْ للموظفين وقتًا لتعقُّب خططٍ طائشة أو لمجرَّد الاجتماع للدردشة، وقد تتوصَّل إلى فكرةٍ تُغيِّر السوق. أما إذا أجبرتهم على حساب كل دقيقة من يومهم، فستظلُّ أسيرًا للمنتجات الروتينية. (نوناكا، ١٩٩٥)

وبعبارة أكثر وضوحًا؛ إذا كنتَ لا تزال مُقيَّدًا بسجلات ساعات العمل، فستفقد فُرصًا هائلة لبناء ثقافة أفضل. الأمر بهذه البساطة.

(٥) إعادة توزيع الأدوار

بول: شركات المستقبل تحتاج إلى أكثر من مجرَّد التعرُّف على أنظمة قيمة جديدة. وبناء ثقافة وتنفيذ رؤية جديدة يتطلَّبان إعادة النظر للأدوار التقليدية على نحوٍ شامل (وإعادة صياغتها).

في الشركة المهنية التقليدية، لديك الشركاء (على الأرجح أولئك الذين لديهم أعلى سعر بالساعة) ثم مرءوسوهم، أولئك الذين، بطريقةٍ ما أو بأخرى، يحافظون على تدفُّق واستمرارية العمل. يحظى بالوقار الشريكُ الذي يرى ويعرف ويفعل كلَّ شيء (بكلِّ أسف). الأمر مختلف بالنسبة إلى شركة المستقبل فمالك شركة المستقبل يرى الأمر على هذا النحو: «من أجل تحقيق نجاحنا المالي، نحن نوظِّف أشخاصًا جيِّدين، ونملؤهم بالحيوية ونُطلق العِنان لبلوغ أقصى إمكاناتهم!» لاحِظ جيدًا الكلمات الأخيرة. يتمثَّل دور كلِّ شريكٍ في الأساس في تنظيم وإدارة أداء الفريق الرائع. لكن الشركاء لا يُؤدُّون العمل. في الواقع، أحد مفاتيح الاعتراف بشركة المستقبَل يُصبح مُتوافرًا عندما ينخفِض عدد الساعات التي يُحاسَب عليها الشريك الإداري من الـ ١٤٠٠ ساعة التقليدية (أو في أقصى أحواله ٢٥٠٠ ساعة) إلى الصفر.

تُعيدني فكرة إدارة الأداء التي تحدَّثْنا عنها في الفقرة السابقة إلى بنجامين زاندر الذي نقَلْنا عنه في بداية هذا الفصل؛ ففي فيلم وثائقي أُنتِج لتسليط الضوء على دوره، يُرى زاندر أمام الأوركسترا. ثُم يلتفِت إلى الكاميرا مع استمرار عزْف الأوركسترا قائلًا: «لاحظوا أنَّ الأوركسترا تعزف ما عدَّه نيل دايموند «ضجيجًا جميلًا». ولكن الأهمَّ أن

تُلاحظوا أنني لا أعزِف بأي أداة!» إن وجه التَّشابُه بين هذا والشركة المهنية النموذجية واضح: الشركاء الإداريون لا يُباشرون العمل بتاتًا. هم يُحاولون العزف على الكمان الأول، والكمان الثاني، والتشيلو، وآلات النفخ، والطبول، وحتى المثلث الرنان! هذا ليس ضجيجًا فحسب (على عكس الموسيقى)، بل أيضًا طريقة عمل غير مُربحة.

ربما ستحتجُّ قائلًا: «لكنني لا أستطيع أن أثِقَ بأن مُوظفِيَّ سيؤدون هذا العمل بالطريقة نفسها التي يمكنني أداؤه بها.» إليك هذه الجوهرة الثمينة من زاندر:

> هدفي دائمًا هو بلوغ أقصى ما في استطاعة البشر؛ فأنا لا أقبل بأقلَّ من ذلك.
> لقد قطعت على نفسي عهدًا بأن أساعد الآخرين على بلوغ أقصى إمكاناتهم.

هنا يكمن مفتاح رئيس من مفاتيح بناء شركة المستقبل. وهذا المفتاح الرئيس يرتبط بالربحية كذلك. على سبيل المثال، في أكثر الشركات نجاحًا حول العالم، ثمة علاقة عكسية بين عدد الساعات التي يُحاسَب عليها الشركاء الرئيسيون وربحية الشركة. يبدو أنَّ التنظيم (أو على الأقل الإدارة) أمرٌ مُهم. وهذا له ارتباط مثالي بامتلاك رؤية وثقافة تحويل المهنة إلى عملٍ تجاري. لكن عندما تنظُر إلى العديد من الممارسات المهنية، فإنك لا ترى شركاتٍ تجارية بالمعنى الدقيق للمصطلح. بل ترى بدلًا من ذلك كلَّ شريك مع عملائه. وتجد أن كل الذي يجمع بين الشركاء هو النفقات. في المقابل، عندما تنظر إلى الشركات الناجحة، فإنك ترى نتائج مُحددة لكل وحدة رئيسة. بعبارة أخرى، لا يعتمد النشاط التجاري على الشريك.

لقد أصاب مايكل جِربر كبِدَ الحقيقة عندما أشار في كتابه «إعادة النظر في خُرافة ريادة الأعمال» إلى أنَّ الغرض من إنشاء عملٍ تجاري هو بيعه. ومع ذلك، فإنَّ الكثير مِنَّا (أنت وعملاؤك) يؤسس شركاتٍ تعتمِد علينا. توقَّفْ واطرح على نفسك هذا السؤال: إذا كنتَ ستشتري نشاطًا تجاريًّا، فهل ستدفع أكثر أو أقل لنشاطٍ تجاري يعتمِد على المالك الحالي، بدلًا من نشاط تجاري له هيكل ويعتمد بدلًا من ذلك على أنظمة؟ الجواب واضح جدًّا، أليس كذلك؟

ربما تفكر عند هذه المرحلة وتقول في نفسك: «هذا كله منطقي للغاية. لكنَّ عُملائي يُريدونني!» حسنًا، في الواقع عملاؤك لا يُريدونك أنت. شئتَ أم أبيت، هم يُفضلون التعامل مع أعضاء فريقك المُدرَّبين جيدًا. إن عملاءك (وأعضاء فريقك أيضًا) يريدونك أن تقود

الشركة مثلما يقود زاندر الأوركسترا. وقد حان الوقت لأن تفعل هذا. حان الوقت لأن تصنع ثقافة نافعة لك. وكما أشارت كريستينا كيرك في مقالٍ كتبتْه لمجلة «أستراليان فايننشيال ريفيو بوس»:

> تؤكد مجموعة مُتنامية من الأبحاث التي تزداد تطوُّرًا وتعقيدًا والمتوفِّرة لعموم الناس على أهمية الثقافة في أداء الشركات؛ فقد أجرى جون كوتر، من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، دراسة مُتميزة حول ثقافات الشركات الأمريكية الرائدة في الفترة بين عامي ١٩٧٨ و١٩٨٩. ووجد أن الشركات العالية الأداء التي لديها ثقافات تُركز على مصالح الأطراف الرئيسة المعنية — العملاء والموظفين والمُساهمين — حقَّقت مُتوسِّط معدل زيادة نسبته ٩٠٠ بالمائة في أسعار أسهُمها على مدى فترةٍ بلغت ١٢ سنة مُقابل ٧٤ بالمائة لدى الشركات التي تفتقر إلى تركيزٍ مُماثل. (كيرك: ٢٠٠٠)

هذه أرقام مُذهلة. لكنها تُشير إلى فترة سابقة تزيد على أكثر من ٢٠ عامًا. تمضي كيرك قُدمًا في إثبات الفكرة التي كان يطرحها جون كوتر بفعالية، باختتام مقالها بهذه الكلمات:

> لقد أصبحت الثقافة اليوم تُمثِّل عاملًا بالغ الأهمية في تحقيق مستوًى عالٍ من الأداء أكثر من أي وقت مضى. والإشكالية الحقيقية هي الانتقال من التنظير إلى الواقع، أو بعبارة أخرى التوقف عن الحديث عن أهمية الناس وإثبات أننا نؤمن بذلك حقًّا من خلال تصرُّفاتنا. (المرجع السابق)

لا يسعنا إلَّا أن نُسجِّل إعجابنا بهذا الكلام. بالطبع، عندما نتحدَّث عن الثقافة ورؤية مُلهِمة، يسألنا الناس «إذن ما هي ثقافتكم ورؤيتكم؟ لو كنتم تُديرون شركة مهنية، ماذا ستكون رؤيتكم؟» بدلًا من الإجابة على ذلك (فعلى أيِّ حال، رؤيتك هي ما يُهمُّ هنا)، دعني أطلعك على حُلمٍ يراودني على نحو مُتكررٍ؛ إنَّني أرى العالم كما قد تراه على خريطةٍ كبيرة مُسطحة تتوزَّع عليها جميع البلدان. ثم فجأة تبدأ مصابيح صغيرة في التوهُّج والتألُّق في كلِّ بلد. هذه المصابيح تمثل بالنسبة إليَّ شركات المستقبل؛ فهي، بكلِّ ما تحمله الكلمة من معنًى، مراكز تميُّز ومحاور رئيسة للمجتمعات تؤدي الأشياء الصحيحة على

نحوٍ استثنائي إلى الحدِّ الذي تجذِب فيه تلك المصابيح أعضاء الفريق والعملاء إليها. إنها مراكز تؤثِّر على المجتمعات التي تخدمها بطرق عميقة وإيجابية. وهي بالتأكيد شركات تجعل أولى أولوياتها تحقيق السعادة، كما أنها تختار التعامُل فقط مع الشركات الأخرى التي ينصبُّ تركيزها على السعادة. وبفضل القوة المُذهِلة لشبكة الإنترنت، تتصل هذه الشركات اتصالًا فعالًا، وتشارك قصصها وخبراتها (وربما حتى عملاؤها وأعضاء فرقها). إن أضواءها تزداد سطوعًا وتألقًا.

(٦) هل ترغب في أن يعمل ابنُك أو ابنتُك هناك؟

> إنَّ مستقبلنا أهم من أن نترُكه بين يدَي علماء الإحصاء أو علماء المنطق؛ فقدرتهم على التنبُّؤ مبنيَّة على استمرارية خط مستقيم يصل بين الماضي والحاضر، وهو شيء مُثير للشفقة جدًّا. إنَّ التوقُّف عن التحري الشديد للمنطق لهوَ في نفس قيمة التخطيط نفسه. يجب ترْك المستقبل للحالمين.
>
> ستانلي ماركوس، «ستانلي ماركوس من الألف إلى الياء: وجهات نظر»، المجلد الثاني

رون: بعد أن قرأتُ كلمات بول السابقة، سعدتُ بإجراء مُحادثة هاتفية مع د. شيلا كيسلر، وهي امرأة رائعة، تعمل مُستشارةً لأكثر من ١٠٠ شركة من الشركات المُدرجة على قائمة مجلة «فورتشن ٥٠٠»، وعضوة سابقة في هيئة تحكيم جائزة «كاليفورنيا بالدريدج» الوطنية للجودة في مجلس كاليفورنيا للخدمات والجودة. وهي أيضًا مُؤلِّفة لتسعة كُتب، وقد عَمِلت واستُشيرت في ٥٤ دولة. وفي كلِّ مرةٍ يُسعدني حظِّي بالتحدُّث معها، يرتفع رأس مالي الفكري بلا حدود.

أثناء مُكالمتنا، طرحَتْ شيلا السؤال التالي: «كم عدد الشركات التي تستحوذ على إعجابك بحق؟» هذا يتجاوز مجرَّد التعامل مع تلك الشركات، ولكن يتعلَّق الأمر أكثر بما إذا كنتُ أرغب في أن يعمل ابني أو ابنتي لدَيها. إنه سؤال ممتاز، وبرغم كل خبراتها — مع مئات الشركات في جميع أنحاء العالم — قالت إنه ربما هناك عشرون شركة ستضعها في قائمتها. عشرون فحسب؟

وعندما فكرتُ في الأمر، لم أتمكن من ذكر أكثر من عشرين شركة، وعلى الرغم من اختلاف قائمة شيلا عن قائمتي فيما يخصُّ الشركات التي نحترمها وتستحوذ بحقٍّ على إعجابنا، أليس من السَّيِّئ أنَّنا لم نستطع ذكر أكثر من عشرين شركة؟

هذا سؤال تأمُّلي للغاية؛ لأنه جعلني أُفكِّر بعمقٍ في ثقافة إدارة الأعمال التي تلقَّاها مُعظمنا في الجامعات، ودورات التعليم المستمر، والنَّدَوات، والمؤتمرات، ومن الكُتُب التي نقرؤها خصوصًا. يبدو الأمر في أوقاتٍ وأمكنةٍ مُختلفة وكأنَّ الشركات المختلفة تُتَّخذ كنماذج محاكاة من أجل خدمة أغراض مختلفة — فشركات مثل «ديزني»، «نوردستروم»، و«ريتز كارلتون» تُعد نماذج في مجال خدمة العملاء، وشركات مثل «ساوث وست» تُعد نموذجًا في مجال إدارة توقُّعات العملاء والتنافُس على السعر المنخفض؛ وشركات مثل «ثري أم» تُعدُّ نموذجًا في الابتكار؛ وهكذا — ونحن نعترِف بأنَّنا أخذْنا هذا المنحى أيضًا في هذا الكتاب، ولكن بالنظر إلى تعليمي، أودُّ أن أقول إنَّني تعلمتُ من سِيَر الشركات والسِّيَر الذاتية أكثر من جميع كتب الأعمال التي قرأتها مجتمعة (باستثناء ما كتبه بيتر دراكر).

إنَّ تاريخ مجال الأعمال إنما هو تاريخ الحالمين وروَّاد الأعمال، أولئك الأشخاص النادرين الذين تخلَّوا عن أمان الوظيفة الثابتة التي يتقاضَون عليها راتبًا، وراهنوا بكلِّ شيءٍ لدَيهم، ليتعقَّبوا الحلم الذي يُمكِّننا في النهاية من صُنع مستقبلنا، وقد أشار الخبير الاقتصادي الكبير جوزيف شومبيتر إلى هذه العملية بأنها «العاصفة الدائمة للتدمير الخلَّاق»؛ فمصانع وتقنيات الغد — التي قد لا تكون الآن سوى حُلمٍ يراود بعض رواد الأعمال الناشئين — سيأخُذ نجمُها في الصعود في مرحلةٍ ما مُدمِّرةً النظام القديم، ومُمزقةً الوضعَ الراهن، وجاعلةً جداول توزيع الدخل الثابتة محلَّ سخرية. فها هو الطالب الذي ترك دراسته في السنة الثانية من الجامعة من أجل تأسيس شركة برمجيات ليُنشئ نظام التشغيل العالمي المعروف «مايكروسوفت»؛ إنه بيل جيتس. وها هو الطالب المُثابر الذي برغم حصوله على تقدير مُتوسِّط في امتحانه المقالي بالجامعة، تمكَّن من تأسيس شركةٍ استخدَم كلُّ قارئٍ من قرَّاء هذا الكتاب على الأرجح مُنتجاتها، أو لا يزال يَستخدمها بانتظام؛ إنه فريد سميث مؤسِّس شركة «فيدكس»، ومع ذلك فإنَّ مُعظم الشركات صاحبة الرؤية لا تُبنى على فكرةٍ واحدة، بالرغم من العُرف السائد.

إنَّ إيقاع العمل لا علاقةَ له بالثبات والنظام، بل يتعلق بالأحرى بحالة قِلَّة التوازُن وعدم الثبات؛ فالثبات موجود فقط في المقابر. كتَب رالف والدو إيمرسون ذات مرَّةٍ

يقول: «ما المُؤسَّسة إلَّا ظِلٌّ مُمتدٌّ لرجلٍ واحد.» ويحكي مايك فانس، عميد جامعة «ديزني» السابق، هذه القصة عن لحظات والت ديزني الأخيرة قبل أن يُفارق الحياة عام ١٩٦٦ في كتابه «فكِّر خارج الصندوق»:

> في استوديوهات «ديزني» في بوربانك بولاية كاليفورنيا، كان مايك يُطلُّ من نافذة مكتبه، عبر شارع بوينا فيستا، نحو مستشفى سانت جوزيف حيث تُوفِّي والت ديزني. في صباح اليوم الذي تُوفِّي فيه الأخير، كان مايك يتحدَّث عبر الهاتف عندما رأى العلَم وهو يُنكَّس من أعلى المستشفى في حوالي الساعة ٨:٢٠ صباحًا، وقد سبقَتْ وفاته حادثة مُذهلة قيل إنها وقعت في الليلة السابقة في غرفة والت بالمستشفى.
>
> ألَحَّ صحفي — كان يَعرف أن والت يُعاني من مرضٍ خطير — من أجل إجراء مُقابلة مع والت، وكانت آماله تتبخَّر في العديد من المرَّات بسبب منع موظفي المستشفى له. وعندما تمكَّن أخيرًا من الدخول إلى الغرفة، لم يكن بإمكان والت أن يجلس على السرير أو يتحدَّث إلا همسًا، فأشار والت إلى المراسل بأن يستلقي على السرير بجانبه، حتى يتمكَّن من الهمس في أذنيه. خلال الدقائق الثلاثين التالية، كان والت والمراسل يَرقُدان جنبًا إلى جنب حيث كان والت يَستوحي ما يقوله من خريطة من صنْع خياله لعالم والت ديزني على السقف الذي يعلو السرير.
>
> أوضح والت المكان الذي خصَّصه حسب خُطَّته لمعالم جذب الجماهير والمباني المختلفة، كما تحدَّث عن وسائل النقل، والفنادق، والمطاعم، وأجزاء أخرى كثيرة من رؤيته لمكانٍ لم يكن ليفتح أبوابه لجمهورٍ قبل ستِّ سنوات أخرى.
>
> حكينا تجربة هذا المُراسل المؤثرة، والتي أخبرَتْنا بها إحدى الممرضات، لكلِّ مجموعةٍ من مجموعات التطوير التنظيمي … وكيف أنَّ رجلًا يُصارع الموت في المستشفى، يهمس في أذن صحفي لمدة ٣٠ دقيقة يصِف فيها رؤيته للمستقبل والدور الذي سيلعبه فيه لأجيالٍ قادِمة.
>
> هذه هي الطريقة المُثلى للحياة: الإيمان الشديد برؤيتك إلى حدٍّ أنك تهمس بها في أذن شخصٍ آخر وأنت على فراش الموت. (فانس وديكون، ١٩٩٥: ٣٠)

بعد وقتٍ قصير من الانتهاء من إنشاء عالم والت ديزني، قال أحدهم: «أليس من المؤسف أن والت ديزني لم يعِش ليشهد هذا العالم؟» أجابه فانس: «لقد شهده؛ وهذا هو السبب وراء وجوده هنا.»

نحن لا نقصِد الإشارة إلى أن روَّاد الأعمال أو الرجال والنساء الذين يتمتَّعون بمستوًى مُذهلٍ من بُعد النظر والمثابرة، يجِب أن يكونوا نماذج يُحتذى بها ويُتعلَّم منها، بل سوف أعترف بأن لديَّ تحيُّزًا شخصيًّا لروَّاد الأعمال، وأعتبرهم أكثرَ إثارة للاهتمام بدراستهم مُقارنة بالمدير التنفيذي لشركة راسخة، مثل جاك ويلش. ولكن يُمكنك التعلُّم من كليهما. وهذا ليس معناه أيضًا أنَّ الشركة هي نتاج مجهود شخصٍ واحد فقط لأنها بالتأكيد ليست كذلك؛ فمقدار رأس المال الاجتماعي والبشري المطلوب لبناء «مايكروسوفت»، و«فيدكس»، و«ديزني»، فضلًا عن بقائها بعد رحيل مؤسسيها، شيء مذهل. إنَّ غالبية الأعمال التجارية اليومية في اقتصادنا العالمي يتراوَح مستوى إنجازها بين طريقة الحلَّاق الروتينية الرتيبة ودقَّة أخصائي جراحة الأورام المصقولة بإتقان التخصُّص.

كما أنه من المُبالَغة في التبسيط أن نقول إنَّ كلَّ ما تحتاجه شركات المستقبل هو بيان رؤية ممتاز، أو النوع المناسب من الثقافة، أو القيادة الملائمة. لا شكَّ أنَّ هذا كله مُهم، لكنه ليس كافيًا لضمان الشركات المهنية القادرة على الاستمرار، تلك النقاط الوامِضة على الخريطة التي ذكرها بول.

تأمَّل قائمة القِيَم المؤسَّسية هذه من التقرير السنوي لعام ٢٠٠٠: الاتصالات: «الاحترام، النزاهة، التميز». هذه كانت قِيَم شركة «إنرون». وبينما كانت هي نفسها الكلمات الموجودة في العديد من بيانات القيمة، هل كانت تلك ذات معنًى ومغزًى؟ هل ارتقت الشركات لمستواها؟ هل قدَّمت مثالًا مُتألِّقًا لبقية مجتمع الأعمال كي يُحتذى به؟

القِيَم الجوهرية في غاية الأهمية، فلا تُسيئوا الفهم، لكن المحكَّ الحقيقي لما إذا كان قادة أي شركة يَعنون بالفعل ما يقولون هو التمسُّك بهذه القيم الجوهرية في الأوقات الجيدة والعصيبة، حتى ولو بتكلفةٍ باهظة على عاتق الشركة. سُئل روي ديزني عن سِرِّ نجاحه المُذهل وأخيه في شركتهما فقال:

> ليس هناك أسرار، لقد حاوَلْنا دائمًا الإدارة استنادًا إلى قِيَمنا؛ لأنك عندما تكون على علمٍ بقيمك، يكون اتخاذُك للقرار أكثر سهولة.

> يجب أن تكون قيمك مُتَّسقة مع أهدافك؛ ثم إن الناس لدَيهم تحفيز ذاتي، فهم لا يحتاجون دعمًا أو جرعاتٍ مكثفة من التحفيز، على الرغم من أن ذلك لا يضرُّ من وقتٍ لآخر من قبيل رفع المعنويات.
>
> مُعظم الناس لديهم القدرة، ويجب تشجيعهم بوضع معايير طموحة ومِن ثَمَّ مساعدتهم على صقل مهاراتهم. ولهذا السبب ركَّزنا كثيرًا على التدريب والتعليم. (المرجع السابق: ١٨٠)

(٧) الأيديولوجية الأساسية = القِيَم الأساسية + الغاية

رون: في مُقدِّمة النسخة الورقية لكتابهما الورقي؛ «شركات تأسَّست لتبقى: العادات الناجحة للشركات البعيدة النظر»، يشرح جيمس كولينز وجيري بوراس ما يلزم لبناء شركة ذات رؤية:

> المصدر الوحيد الموثوق فيه لتحقيق التوازُن هو النَّواة الداخلية القوية والرغبة في تغيير وأقلمة كلِّ شيءٍ ما عدا تلك النواة، والناس لا يمكنهم التنبُّؤ على نحوٍ موثوق فيه بالوجهة التي يتَّجِهون نحوها أو الكيفية التي ستُصبِح عليها حياتهم، لا سيما في عالم اليوم الذي لا يُمكن التنبُّؤ به. لقد فَطِن الذين بَنَوا الشركات ذات الرؤية الطموحة بحكمةٍ إلى أنه مِن الأفضل أن تفهم «مَن أنت» أكثر من «ما هي وجهتك»؛ لأنَّ الوجهة التي تقصِدُها ستتغيَّر أغلب الظن. إنه درْس يصلُح للتطبيق في حياتنا الفردية كما يصلح للشركات صاحبة الرؤية الطموحة. (كولينز وبوراس، ١٩٩٧: ٢٠)

ليس بالضرورة أن تبدأ شركة ذات رؤية طَموحة بمنتجٍ مُبتكَر أو ناجح للغاية. يُشير كل من كولينز وبوراس إلى أنه من بين الشركات الثماني عشرة ذات الرؤية الطموحة التي بحثوا سيرتها، لم تبدأ سوى ثلاث شركات فقط بفِكرة عظيمة وهي: «جونسون آند جونسون» و«جنرال إلكتريك» و«فورد». لم تفعل الشركات الأخرى ذلك، ولكنها بدلًا من هذا، رأت أن تأسيس شركة ذات رؤية طموحة هو هدفهم النهائي، وهو ما يعنيه المؤلفان بتفريقهما بين «صناعة الساعة» ومجرَّد «الإخبار بالوقت». إنَّ المُكوِّن الأساسي لبناء شركة

ذات رؤية طموحة هو تطوير وصياغة أيديولوجية أساسية حدَّدَها كولينز وبوراس على النحو التالي:

الأيديولوجية الأساسية = القيم الأساسية + الغاية

القيم الأساسية: هي المبادئ الأساسية والدائمة للشركة؛ مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية العامة؛ ولا ينبغي الخلط بينها وبين ممارسات ثقافية أو تشغيلية مُحددة؛ كما لا يجوز المساس بها لتحقيق مكاسب مالية أو منفعة قصيرة الأجل. الغاية: هي الأسباب الجوهرية وراء وجود الشركة بما يتجاوز مُجرَّد جني المال؛ أن تصير نجمًا هاديًا يلوح دومًا في الأفق؛ لا ينبغي الخلْط بين هذا وبين أهدافٍ بعَينها أو استراتيجيات العمل. (المرجع السابق: ٧٣)

تأمَّل القيَم الأساسية والغاية لدى شركة «جونسون آند جونسون»، في بيانٍ يحمل عنوان «عقيدتنا»، والذي نُقِشت نُسخة منه على حجَرٍ في المقر الرئيسي للشركة في نيوبرونزويك في ولاية نيو جيرسي، كتب المؤسِّس أر دبليو جونسون هذه العقيدة في عام ١٩٤٣، وكثيرًا ما استُشهِد بها كسابقةٍ لقراراتٍ تخطيطية جرى اتِّخاذُها منذ ذلك الحين، لا سيما خلال أزمة كبسولات التايلينول التي واجهتها الشركة في عام ١٩٨٢:

عقيدتنا

نحن نؤمن بأن مسئوليتنا الأولى هي الأطباء والممرضات والمستشفيات والأمهات وغيرهم ممن يستخدمون مُنتجاتنا. يجِب أن تكون مُنتجاتنا دائمًا على أعلى مستويات الجودة، ويجب أن نسعى باستمرارٍ لخفْض تكلفة هذه المنتجات، ويجب تغطية طلبيَّاتِنا بسرعةٍ وبدقَّة، كما يجب أن يُحقق وكلاؤنا لأنفسهم نسبةَ ربحٍ عادلة.

مسئوليتنا الثانية هي أولئك الذين يعملون معنا؛ الرجال والنساء في مصانعنا ومكاتبنا. يجب أن يكون لدَيهم شعور بالأمان في وظائفهم. يجب أن تكون الأجور عادلة وكافية، وأن تكون الإدارة عادلة وأن تكون ساعات العمل معقولة، وأن تكون بيئة العمل نظيفة ومنظمة. ويجب أن يكون لدى الموظفين نظام جيِّد للاقتراحات والشكاوى، كما يجب أن يكون المشرفون ورؤساء الأقسام مُؤهَّلين ومُنصِفين. لا بدَّ أن تُتاح فُرص الترقِّي لأولئك المؤهَّلين، ويجب أن يُعتبَر كل شخصٍ فردًا له كرامة واستحقاق.

مسئوليتنا الثالثة تجاه إدارتنا. يجب أن يكون جميع المسئولين التنفيذيِّين لدَينا أشخاصًا يتمتَّعون بالموهِبة والتعليم والخبرة والكفاءة، يجِب أن يكونوا أشخاصًا يتمتَّعون بالحسِّ السليم والفهم الكامل.

مسئوليتنا الرابعة تجاه المجتمعات التي نعيش فيها. يجب أن نكون مواطنين صالحين ندعم الأعمال الخيرية وأعمال البر ونتحمَّل حِصَّتَنا العادلة من الضرائب، يجب أن نُحافظ على الممتلكات — التي حالَفَنا الحظُّ باستخدامها — في وضعٍ جيد.

يجب أن نُشارك في تعزيز المواطنة وتحسين الصحة والتعليم والحكم الرشيد، وأن نحيط المجتمع علمًا بأنشطتنا.

مسئوليتنا الخامسة والأخيرة نلتزِم بها تجاه حمَلَة أسهمنا. يجب أن تحقق الأعمال أرباحًا جيدة، كما يجب تشكيل احتياطي وإجراء أبحاث وتطوير برامج جريئة، وتحمُّل تبعات الأخطاء، والنهوض بأعباء الأوقات العصيبة، ودفع الضرائب المناسبة، وشراء أجهزة جديدة، وإنشاء مصانع جديدة، وطرح مُنتجات جديدة، ووضع خطط جديدة للبيع، كما يجب علينا أيضًا تجربة الأفكار الجديدة. عندما تُنفَّذ هذه الأمور، سيحصل المساهم على عائدٍ عادل، ونحن مُصمِّمون بعون الله على الوفاء بهذه الالتزامات بكل ما أُوتينا من قوة.

هل هذه شركة تطمَح لأن يعمل بها ابنُك وابنتُك؟ إن الشركة ستتسامح مع الأخطاء ولكن ليس مع «الخطايا»، التي تُعدُّ خرقًا للأيديولوجية الأساسية. إنَّ الفرق بين الشركة صاحبة الرؤية الطموحة مثل «جونسون آند جونسون» و«إنرون» هو وضع هذه القِيَم مَوضع التنفيذ، والإخلاص لها، حتى على حساب الأرباح.

ومِن النادر أن تدوم شركة تضع الجشَع والأرباح قبل تحقيق الثراء لعُملائها لفترةٍ طويلةٍ؛ فالمال ببساطةٍ ليس مُلهِمًا كافيًّا للمشاركة في عمل يخدم غرضًا أكبر، كما نتعلم من زيارة واحدة لأي جمعية خيرية محلية أو مكتبٍ لمؤسَّسة «جيش الخلاص» الخيرية. فلا تجد أحدًا يُعلِّق صورًا للأموال التي جناها على جُدرانه، بل صورًا لتلك الأشياء التي نهتم بها — العائلة والأصدقاء والجوائز والذِّكريات التي تُشيد بالإنجازات التي تحقَّقت في حياتنا بسبب ما أسهَمْنا به، وليس ما كسَبْناه.

من الأهداف الأساسية للشركات الأبرز:

فاني ماي: تقوية النسيج الاجتماعي من خلال إضفاء الطابع الديمقراطي على ملكية المنازل باستمرار.

هوليت-باكارد (أتش بي): تقديم مُساهماتٍ فنية للنهوض بالإنسانية ورفاهيتها.

ماري كاي: منح فُرصةٍ غير محدودة للنساء.

ماكنزي: مساعدة الشركات الرائدة والحكومات في أن تكون أكثر نجاحًا.

نايكي: تجربة المشاعر المُرتبِطة بالمنافسة والفوز وتحقيق قصب السبق على المنافسين.

سوني: تجربة مشاعر البهجة المُرتبطة بالارتقاء بالتكنولوجيا واستخدامها بما فيه صالح الجمهور.

وول مارت: منح الأشخاص العاديين فُرصة شراء الأشياء نفسها التي يشتريها الأغنياء.

والت ديزني: إسعاد الناس.

تشارلز شواب: نحن الرُّعاة لأحلام عملائنا المالية.

حتى البابا نفسه يُدرك أهمية خلْق الثروة وتحقيق الربح بالنسبة إلى أصحاب الأعمال؛ ففي منشوره السنوي لعام ١٩٩١ الذي حمل اسم «العام المائة»، وافق البابا يوحنا بولس الثاني على الربح (وهو ما يُعدُّ تغييرًا كبيرًا في وجهة نظر الكنيسة الكاثوليكية عن السابق)، ولكنه أيضًا ذكَرَ أن الربح لا يُعتبر المؤشر الوحيد لنجاح الأعمال؛ فالرأسمالية ليست مُجرَّد نظام للأشياء فحسب، بل تتعلق أيضا بالرُّوح البشرية:

> تعترف الكنيسة بالدور المشروع للربح باعتباره مؤشرًا على أن الشركة تعمل بكفاءة؛ إذ عندما تحقق الشركة أرباحًا، فإن هذا يعني أن عوامل الإنتاج قد وُظفت توظيفًا صحيحًا وأن ما يُقابلها من احتياجاتٍ بشرية قد لُبِّيَت كما ينبغي. ومن الممكن أن تكون الحسابات المالية في موضعها الصحيح، ومع ذلك، فإن الناس — الذين هم أعلى أصول الشركة قيمة — يتعرَّضون للإساءة وإهانة كرامتهم، وهذا أمر غير مقبول أخلاقيًّا وسيكون له في النهاية تداعيات سلبية على الكفاءة الاقتصادية للشركة. إن الغرض من الشركة التجارية ليس مجرَّد تحقيق الربح، بل أن تكون في جوهر وجودها مجموعة من الأشخاص الذين

يَسعَون بطرقٍ مُختلِفة لتلبية احتياجاتهم الأساسية والذين يُشكِّلون مجموعة مُعيَّنة في خدمة المجتمع كله. الربح أحد العوامل المُتحكمة في العمر الافتراضي للشركة واستمراريَّتها، لكنه ليس العامل الوحيد؛ إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل إنسانية وأخلاقية أخرى، والتي تحظى — على المدى الطويل على الأقل — بالقدْر نفسه من الأهمية لاستمرارية الشركة.

ثمة شيء واحد يفصل البشر عن الحيوانات هو أن البشر يعرفون أنَّ لديهم ماضيًا ومستقبلًا، وأنهم على استعداد للاستثمار بهدف تحسين المستقبل، على الرغم من أنهم يُوقنون بفنائهم وأنهم لن يطول بهم العمر للاستمتاع بثمار تلك الاستثمارات، كما أنَّ الحيوانات لا ينطبق عليها وصف الغنى أو الفقر؛ فهي إمَّا تشعر بالشبع أو بالجوع، وإنَّ التاريخ ليتذكَّر «بُناة» و«صانعي» الثروة، ولا يتذكَّر «المستهلكين». وبشكل ما، توجد فائدة ينعم بها كلُّ جيلٍ من رأس المال الفكري المتراكم لأسلافه. من المؤكد أن والت ديزني كان أحد من صنعوا وشكَّلوا المستقبل ببناء شركة ذات رؤية طموحة:

> ستصل إلى مرحلةٍ لا تعمل فيها مُقابل المال ... فعندما أُحقِّق ربحًا، لا أُبدِّده أو أخفيه؛ بل أبدأ على الفور مشروعًا جديدًا. إن لديَّ القليل من الاحترام للمال في هذا السياق؛ إذ أعتبِرُه مجرَّد وسيلة لتمويل الأفكار الجديدة، أنا لا أتمنَّى ولا أنوي جمع ثروة شخصية؛ فالمال — أو بالأحرى عدم وجوده لتنفيذ أفكاري — قد يُقلقني، لكنه لا يُثيرني، بل الأفكار هي ما يُثيرني حقًّا.
>
> لم يكن بإمكاني قطُّ إقناع المُموِّلين بأن مشروع «ديزني لاند» كان ذا جدوى اقتصادية؛ لأن الأحلام لا تُقدِّم سوى النزر اليسير من الضمانات.

(٨) القيادة

> مبدأ الإجماع يتنافى مع القيادة.
>
> مارجريت تاتشر

رون: بالتأكيد لسْنا من أنصار مدرسة «القيادة هي كل شيء» الفكرية؛ فليس من الممكن أن يُصبح لدى كل شركة والت ديزني أو جاك ويلش في موقع القيادة. إن عزوَ جميع

خصائص النجاح وعدمه لدى أي شركة إلى القيادة هو تنازُل عن فهمنا لكيفية تحقيق الثروة وبناء شركات ناجحة.

ما نعرفه من واقع عملنا مع شركات الخدمات المهنية في جميع أنحاء العالم أنَّ مُعظمها يُعاني من المبالغة في الإدارة وقصور في القيادة. فلدى عددٍ هائل من الشركات، يُعتَبَر الشريك الإداري من أكثر المصادر التي تُدرُّ العائدات إن لم يكن أكثرها جميعًا، ونعتقد أنَّ أحد أسباب هذه الظاهرة هو مُعادلة الممارسة القديمة، والتي هي أقرَبُ لنموذج الإدارة منها إلى نموذج القيادة. فيتعيَّن عليك أن تتحكَّم في الموظفين وتستفيد منهم، وتتأكد من أنهم يعملون لساعاتٍ كافية على أساس المعدل المناسب للإنجاز، وأنهم يتَّبِعون القواعد. إنه ليس نموذجًا يغرس الثقة، إنما هو نموذج يؤدي إلى السيطرة على الناس بدلًا من إلهامهم.

في عام ١٩٩٠، أجرى قسم المحامين الشباب في رابطة المحامين الأمريكية دراسةً مُستفيضة عن استياء المحامين وذلك من خلال إجراء مُقابلات مع أكثر من ٣٠٠٠ محامٍ دون سنِّ ٣٦ عامًا، أو ممن لديهم خبرة أقل من ثلاث سنوات، وأشاروا إلى الأسباب الثلاثة الرئيسة التالية لعدم الرضا الوظيفي:

- قلَّة الوقت الذي يقضيه الشخص مع نفسه والعائلة والأصدقاء، وذلك بسبب مُتطلَّبات ساعات العمل المُفَوتَرة.
- ضَعف التواصُل والعُزلة داخل الشركة.
- نقص التدريب والتوجيه داخل الشركة. (مُقتبَس في توبمان، ٢٠٠١: ٩٧)

إن هذا الافتقار إلى القيادة هو تعليق مُحزن على حال شركات الخدمات المهنية، ومع ذلك فإن الدراسات الاستقصائية لشركات المحاسبة والاستشارات تُشير إلى النتائج نفسها بصفةٍ أساسية. ويُلخِّص فريد سميث هذا الموقف على نحوٍ جيد في مقاله، «القيادة الخارقة»، في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» قائلًا:

> عندما ينضمُّ شخصٌ ما إلى شركةٍ ما، يكون لديه خمسة أسئلة تشغل تفكيره: ماذا تتوقَّعون منِّي؟ ما الذي سأحصل عليه؟ أين أذهب إذا كانت لديَّ مشكلة؟ ما تقييمي؟ وهل ما أقوم به ذو أهمية؟ يجب عليك دائمًا الإجابة عن هذه الأسئلة الخمسة، لكن عليك أن تُؤقلِم أسلوب قيادتك مع الوضع الحالي.

يجب أن يفهم الشركاء الإداريُّون أن عميلهم الوحيد هو الشركة. كلُّ الحديث عن نهاية التسلسُل الهرَمي والشركات القائمة على هيكلٍ تنظيميٍّ أُفقي يبدو جميلًا، لكن الحقيقة هي أنه في أي شركة، يجب أن تكون هناك سُلطة نهائية، شخص مسئول — وعُرضة للمحاسبة — لاتخاذ القرارات. ولا أدْعَى لذلك من أوقات الأزمات. إن مبدأ الإجماع لا يمتُّ للقيادة بشيء، وكما جاء في أحد قوانين روما القديمة: العبدُ الذي له ثلاثة أسياد رجلٌ حرٌّ. وتبقى الطبيعة البشرية على ما هي عليه؛ فمن الخطَر أن نضعَ الناس في صراع ولاءٍ لأكثر من شخصٍ يكونون مسئولين أمامه.

إحدى المشكلات الرئيسة في هيكل الشراكة التقليدي لدى غالبية شركات الخدمات المهنية هو أنه لا يُوجَد شخص واحد يخضع للمُساءلة، كما هو الحال في غيرها من الشركات؛ فالشركاء يتَّخِذون كلَّ قرارٍ بالإجماع؛ ومِن ثَمَّ يجري التعامُل مع مُعظم المسائل التافهة على مستوى الشراكة، على حساب المسائل الأكثر أهمية. لقد استمَعْنا باهتمامٍ لقصصٍ لا تُعدُّ ولا تُحصى من اجتماعات شراكات كانت أهمَّ القضايا التي نُوقِشت هي لون السجَّاد الذي سيُجدَّد أو آلة تصوير المستندات التي ستُشترى. هذا لا يرتقي حتى إلى مستوى الجرَّاحين الذين يُجرون عملياتٍ بسيطةً من قبيل ثَقب الأُذنين، بل هو أشبَهُ بمستوى الديكورات الداخلية.

لعل أهمَّ وظيفة لدى القائد هي الوثوقُ في الموظفين، وتزويدهم بالموارد اللازمة للقيام بأعمالهم على نحوٍ مُلائم، وغرس الشعور بالعاطفة والفخر بداخلهم تجاه الشركة، ثم إفساح المجال لهم والسماح لموظفيه بفِعل أشياء استثنائية؛ فالقيادة لا تتمحوَر حول «الشخصية»، بل تتمحوَر حول «الأداء». يجب أن يقضي القادة وقتَهم في العمل على تطوير الشركة، وليس العمل فيها؛ عليهم أن يَبنوا شركةً ليست بالضرورة أكبر، بل مَرِنة وبارعة وقادرة على التكيُّف مع عالمٍ مُتغير.

من المؤكد أنَّ المحكَّ النهائي لأي دورٍ قيادي هو التعاقُب الإداري. وفي ذلك يقتبس فلاهيرتي من بيتر دراكر قوله:

> التفاعُل بين الشركة وبيئتها الخارجية هو تقلُّب بين الماضي والحاضر … والتعاقب الإداري جِسْر يربط بين هذين النطاقَين الزَّمنِيَّين، ونظرًا لأنه يجب أن تصبح الشركة قادرة على الاستمرار، يجب أن تظلَّ الشركة قادرةً على البقاء بعد انتهاء فترة تكليف شخصٍ تولَّى قيادتها.

> لقد حاول دراكر جاهدًا أن يوضِّح مسألة أنَّ التعاقُب الإداري قد يبدو تجريدًا ميتافيزيقيًّا على المدى القصير، لكن تأثيره على المدى البعيد كان ملموسًا بكل تأكيد. وعلى الرغم من أن مسألة التعاقُب الإداري لا تخضع للقياس الفوري، فإنَّ النتائج القابِلة للقياس ستظهَر، للأفضل أو للأسوأ، بعد سنواتٍ عديدة. في إحدى المرَّات، سخِر دراكر من المسئولين التنفيذِيِّين الذين كان يُظَنُّ أنه لا يمكن الاستغناء عنهم، والذين لم يستقيلوا قائلًا: «إنَّ الطريقة الوحيدة للتخلُّص من الإدارة العُليا التي تفتقِر إلى الكفاءة هي أن تُصيبَهم نوبة قلبية.» ثم أضاف: «لكنها عادةً ما تُصيب الشخص الخطأ؛ إنها طريقة غير موثوق فيها.» (فلاهيرتي، ١٩٩٩: ٢٧٤)

اعتاد شارل ديجول أن يقول: «المقابر تعجُّ بأشخاصٍ لم يكن هناك غنًى عنهم.» ومع ذلك، فإن مُعظم شركاء الشركة المهنية لا يُعيرون اهتمامًا كافيًا للتعاقُب الإداري، وكان هذا هو السبب في أنَّ الشركات المستحوذة في مجال مكاتب المحاسبة القانونية — «أمريكان إكسبريس»، و«أتش آند أر بلوك» وآخرين — تمكَّنَت من شراء شركات محاسبة قانونية؛ لم يكن الموظفون يرغبون في ذلك.

تؤثِّر القيادة أيضًا على الثقافة، وتُؤثِّر الثقافة بدَورها على سلوك الموظفين؛ لا سيما عندما لا يخضعون للمُراقبة، لكن مثلما الحال بالنسبة إلى القيادة، فإنَّ الثقافة ليست حلًّا لكلِّ شيء، فجميع الشركات لدَيها ثقافة، ثم ماذا؟ ربما يكون التفسير الأفضل من الثقافة لدى شركات رائدة مثل «نوردستروم» و«ريتز كارلتون» و«ديزني» و«آبل» وغيرها، هو التعصُّب أو الحماس؛ فأنا مثلًا أستخدِم كمبيوتر آبل منذ عام ١٩٨٤. كما يقولون، إذا مزَّقْتَ شخصًا مُتعصِّبًا لماكنتوش، فإنه سيقطُر دمًا بألوان شعار آبل الستة. في أيام مجدِها وازدهارها، كان لدى «آبل» بالتأكيد ثقافة أشبَهُ بالعقيدة، وجذبت نوعًا مُعيَّنًا من الأشخاص، عازمة على تغيير العالم عن طريق جلب قوة الكمبيوتر إلى كلِّ سطح مكتب. تتمتَّع «نوردستروم» بثقافة خدمة عملاء قوية، ولكنها تمتلك أيضًا نظام أداء كثير المطالب (أداؤك هو تقييمك)، وهذا النظام يلفظ سريعًا أولئك الذين لا يُبلون بلاءً حسنًا.

ومع ذلك لا يمكن قياس مفهوم الثقافة؛ إذ إنها تُكتسَب بالخبرة والتجربة، كما لا تُوجَد ثقافة مُثلى واحدة، ولكن من المهم أن تكون على درايةٍ بالمؤشرات الثقافية لشركتك وما تدلُّ عليه بالنسبة إلى قِيَمك وهدفك. من الصَّعب الفوز بولاء المشتغلين بالمعرفة

— إذ إنهم ليسوا مُوالين لشركةٍ مُعيَّنة بقدْر ما هم مُوالون لمهنتهم — دون تحمُّل العبء الإضافي المُتمثِّل في عدم تعزيز ثقافة وتطوير قادة يُلهمون المهنيين لخدمة عملائك.

(٩) ماذا عن التخطيط الاستراتيجي؟

الحياة هي ما يحدُث بينما أنت مُنشغِل بوضع خططٍ أخرى.

جون لينون

رون: تمنح الاستراتيجية مزيدًا من التَّحكُّم في شركة المستقبل أكثر مما تمنحه الملكية، وسيظلُّ هناك شركاء أو مُلَّاك، بطبيعة الحال، ولكن سيكون هناك أيضًا المشروعات المشتركة، وحصص الأقلية، والشبكات، والجمعيات، وأشكال أخرى من التحالفات. لم يحظَ التخطيط الاستراتيجي للأعمال بالاستِحسان في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين؛ لأنه لم يكن يَفي بوعوده. وهنا نحن نُشير إلى التخطيط الطويل الأجل، أي نماذج تخطيط مُتقَنة تمتدُّ من ٥ إلى ٥٠ سنة، وتُذكِّرنا بخطط الاتحاد السوفييتي الخمسية السابقة أكثر ممَّا تُذكِّرنا به عن اقتصاد السوق الذي يُهيمن عليه عملية التدمير الخلَّاق والدينامية والتغيُّر المستمر. التحضير للمستقبَل فنٌّ وليس علمًا، ولم يعُد التخطيط الاستراتيجي أكثر من مُجرَّد نماذج رياضية وخطط عملٍ مُفصَّلة لا علاقة لها بالواقع، لهذا السبب أغلق جاك ويلش قسم التخطيط في شركة «جنرال إلكتريك» في عام ١٩٨٣.

فبالنظر إلى أنَّ التخطيط الاستراتيجي قد سقط من عليائه — خاصَّة بعد أن دقَّ كتاب هنري مينتسبيرج «صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي» مسمارًا في نعشه — فإن من المدهش أن نجد العديد من الشركات ما زالت تؤمِن أنه يجب أن يكون لديها «خطة استراتيجية»، بل الأدهى أن مستشاري المهنة يُخلِّدون هذه الفكرة ويُنسِّقون جلسات التخطيط الاستراتيجي باهظة الثمن، والتي تكون نتائجها مُتواضعة في أفضل الأحوال، وبالغة الضَّرَر في أسوأ الأحوال. والمشكلة هي أنه لا يمكن لأحدٍ التنبُّؤ بالمستقبل، ومِن المُرجَّح أن تُصبِح الخطط الاستراتيجية مُجرَّد تمرينات في استقراء الوضع الراهن بدلًا من محاولة إحداث تغيير، ونادرًا ما تتركُ هذه الخططُ الاستراتيجيةُ الماضي، بل تصحَبُه معها إلى المستقبل.

ما الذي حدث لخطة شركة «آرثر أندرسن» الاستراتيجية ذات الخمس أو العشر سنوات؟ أو استراتيجيات مُنافسيها وشركائها في التحالف الذين تضرَّروا من زوالها

السريع؟ هذا لا يعني أن الشركات لا يجب أن يكون لدَيها أهداف، أو حتى استراتيجية واسعة النطاق، ولكن يجب على الخطة ألا تكون بديلًا عن التكيُّف مع التغيير. علاوة على ذلك، ينبغي أن تكون هذه الاستراتيجيات قصيرة الأجل، من سنة إلى سنتَين، وليس توقُّعاتٍ مُفصَّلة لعشر سنوات أو أكثر في المستقبل.

موجز ونتائج

ما الأيديولوجية الأساسية لدى شركتك؟ كيف يمكنك بناء عمل تجاري ذي رؤية حيث يُقرِّر الناس طواعية المُساهمة برأس مالهم البشري فيه؟ كيف ستُنشئ الشركة القادرة على البقاء التي سيتمنَّى الأعضاء المبتدئون شراءها في مرحلةٍ ما من حياتهم المهنية؟ هل ستقوم بتشييد مؤسَّسة تجارية تفخَر أن يعمل بها ابنُك أو ابنتُك؟

ما هي رؤية الشركة القادرة على البقاء؟ سنترك لك هذا الأمر لاتخاذ قرارك بشأنه. أما رؤيتنا فستشمل أن نكون قادِرين، ربما في غضون عشر سنوات أو عشرين سنة، على ذكر عددٍ من الشركات التي تستحوذ على إعجابنا والتي نفخَر بأن يعمَل فيها أبناؤنا وبناتنا. إنَّ المهن القانونية والمحاسبية مهنٌ نبيلة، ونشعُر بالقلَقِ إزاء تدهوُر الرُّوح المعنوية في كلٍّ منها، وندعو قادة اليوم إلى خلْقِ غدٍ أكثر حماسة. ونرجو أن نكون على القدْر الكافي من الحكمة بما يُمكِّننا من التخلِّي عن تلك المُمارسات التي تُضعِف معنويات المهن وتجعلها أقلَّ جذبًا لرأس المال البشري الجديد.

دعونا نتوقَّف عن مُلاحقة غدِ الأمسِ ولنصنَعْ مستقبل الغد. لقد بدأ مُؤسِّسو أمريكا تشكيل بلدهم الجديد برؤيةٍ واضحة للمستقبل، وهي بناء «نظام عالمي جديد»، كما هو مطبوع على ظهْر كلِّ ورقة دولار، نحن نُقدِّم رؤيةً لشركة قادرة على الصمود مستقبلًا — تلك التي يعمل بها أبناؤك وبناتك بكلِّ سرورٍ ويشترونها في نهاية المطاف — طريقةً جديدة للتفكير والعمل، مع التركيز على قيمة العميل وإعلاء قيمة تقديم الخدمة للآخرين، وعالمًا تُمارس فيه هذه الفضائل بقدْر ما يُدعى إليها. إنه الواقع الذي حان وقتُه.

الفصل الثاني عشر

بعض الكلمات بشأن المستقبل

التاريخ لا يُعيد نفسه لكنه ينسجِم مع ما يقَع من أحداث.

تُنسب إلى مارك توين

بول: غالبًا ما نتناقش أنا ورون حول الكُتب والمؤلفين على نحو أن نقول مثلًا «هذا الرجل يسير على الطريق الصحيح، أمَّا هذا فلا معنى لكلامه.» أحد الذين تناقَشْنا حولهم توم بيترز. لكن بيترز يكون على حقٍّ عندما يتحدَّث عن التدمير. وهو يُفضِّل أن يكون دور المدير التنفيذي هو المسئول الرئيس عن التدمير؛ لأنه يرى أنَّ دورَه يُدمِّر أساسًا الوضع الراهن، أو كما يقول بيترز: «إذا لم تفعل أنت ذلك، فإنَّ مُنافِسك هو من سيفعل.»

هنالك مُؤلِّفون آخرون لديهم الرأي نفسه؛ فقد قال مايكل هامر في كتاب «إعادة هندسة المؤسسات»: «لن نُهدر الوقت فيما بين أيدينا، بل سنتخلَّص منه.» كما كتب نيكولاس نيجروبونتي: «التدرُّج أسوأ عدوٍّ للابتكار.» كما اعتاد ليو بلات — الرئيس التنفيذي السابق لشركة «هوليت–باكارد» — أن يقول: «كل ما جعلك ناجحًا في الماضي لن يجعلك ناجحًا في المستقبل.»

عندما تنظر إلى مِهنة المحاسبة في الوقت الحالي، من المؤكد أن هذه الكلمات يكون لها وقْعُها أكثر من أي وقتٍ مضى. ومع ذلك، فإنَّ القوى المُخوَّلة قانونًا، لا سيما الهيئات الصناعية، لا تتصرَّف بهذه الطريقة؛ فهي تُجري دومًا إصلاحاتٍ هامشية. وبالطبع، يُمكن للمرء أن يُخمِّن أنها تفعل ذلك لأن أعضاءها دائمًا ما يُجرون إصلاحاتٍ هامشية أيضًا. وكما قال لي مؤخرًا أحد الرؤساء السابقين لمعهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا

وويلز في عام ١٩٩٩، «كيف يُمكنني أن أقود هذه المؤسسة إلى أمجادها بينما ما زلت أتلقَّى رسائل من بعض الأعضاء مطبوعةً على آلاتٍ كاتبة قديمة؟»

رون: هنالك مقولة لاتينية تقول: «ليس من أجل أنفُسِنا بل من أجل الآخرين.» إنها واحدة من القِيَم الأساسية لأي مِهنة. يعكس مجال الأبحاث في القرن العشرين فيما يتعلق بالمهن تَحوُّلَين، بدأ كلاهما في الخمسينيات وبلغا ذُروتَهُما في السبعينيات والثمانينيات: تَحوُّل «معياري» من الاستحسان والموافقة إلى النقد، وتحوُّل «نظري» من التحليلات الوظيفية إلى التحليلات البِنيَويَّة للمِهَن. وتتحدَّد معالم أيِّ مهنةٍ من خلال ثلاث خصائص: الخبرة الفنية والتعاون والخدمة المُقدَّمة. وكثيرًا ما كان التحوُّل من الاستحسان إلى النقد قاسيًا، وتجلَّى ذلك بوضوحٍ في لوائح أو قيود أكثر صرامة؛ وُصِف في أوقاتٍ أخرى بأنه سُخرية لاذعة، على شكل دعاباتٍ تُروى عن المُحامين والمُحاسبين في جميع أنحاء العالم. لم يكن أحدٌ أكثر سُخريةً من المُحاسِبين (القانونيين) من مُونتي بايثون، كما يُوضِّح هذا المشهد الهزلي من مُسلسلِه التليفزيوني (جرى بثُّهُ لأول مرة في ٣٠ نوفمبر ١٩٦٩):

(الانتقال إلى مشهد اجتماع مجلس إدارة مُصغَّر، حيث يقف محاسب ويقرأ ...):

المحاسب (مايكل بالين): السيِّدَة رئيسة مجلس الإدارة، السادة المساهمين، سيداتي وسادتي. يُسعدني كثيرًا الإعلان أنه نظرًا لتقليص الإنفاق الزائد بقيمة عشرة ملايين دولار كندي، بالإضافة إلى استرداد سبعة ملايين ونصف المليون مارك ألماني من الفرع السويسري، علاوة على إضافة رصيدٍ بقيمة ثلاثة ملايين وثلاثة أرباع المليون في صورة سندات تفضيلية غير قابِلة للاسترداد إلى حساب الاحتياطي النقدي التابع للمدير والبالغة قيمته سبعة ملايين ونصف، بالإضافة إلى هامش الإنفاق التَّصاعُدي البالغة قيمتُه أحد عشر ألفًا ونصف ألف ليرة، نتيجة ارتفاع الاستثمار الرأسمالي بقيمة بلغتْ عشرة ملايين جنيه، حقَّقَت هذه الشركة في العام الماضي ربحًا يُقدَّر بشلنٍ كامل.

رئيس مجلس الإدارة (جراهام تشابمان): شلن واحد، يا ويلكنز؟

المحاسب: تقريبًا، أَجَل سيِّدي.

رئيس مجلس الإدارة: ويلكنز، أنا رئيس مجلس إدارة شركة يبلغ رأس مالها ملايين الجنيهات، وأنت محاسب قانوني جديد، أليس من المُمكن أن يكون هناك خطأٌ ما؟

المحاسب: حسنًا، هذا لُطف منك يا سيِّدي، لكنَّني لا أعتقد أنَّني مُستعدٌّ لرئاسة مجلس الإدارة بعد.

أحد أعضاء مجلس الإدارة (جون كليس): ويلكنز، ويلكنز، هذا الشلن، هل هو صافي أم إجمالي؟

المحاسب: إنه بريطاني يا سيِّدي.

رئيس مجلس الإدارة: حسنًا، هل دُفِعت الضريبة المُستحقَّة عليه؟

المحاسب: نعم، هذا بعد الضريبة، وبسبب صرامة ضريبة الدخل، دُفِعت خمسة بنسات كضريبة على كلٍّ ستة بنساتٍ أخرى.

أحد أعضاء مجلس الإدارة: خمسة بنسات على كلِّ ستَّة بنسات أخرى؟

المحاسب (بتلهُّف): نعم يا سيدي.

رئيس مجلس الإدارة: خمسة بنسات عن كلٍّ ستة بنسات أخرى؟

المحاسب: هذا صحيح يا سيدي.

رئيس مجلس الإدارة: إذن أين البِنس السادس؟

المحاسب: إمممم …

أحد أعضاء مجلس الإدارة: هناك بنس ناقِص يا ويلكنز أين هو؟

المحاسب: إمممم …

رئيس مجلس الإدارة: ويلكنز؟

المحاسب (وهو يبكي): لقد اختلستُه يا سيدي.

رئيس مجلس الإدارة: ماذا، اختلسته كله؟

المحاسب: نعم كله.

أحد أعضاء مجلس الإدارة: يا لك من رجلٍ شقي!

المحاسب: إنه أول بنسٍ أختلِسُه، كونوا رفقاء بي.

رئيس مجلس الإدارة: يُؤسِفُني أن أُبلِّغك بحكم مسئوليتي البغيضة بأنك مفصول من العمل.

المحاسب (باكيًا): أوه … (ثم يُغادر).

رئيس مجلس الإدارة: نعم، لا مكان للمشاعر في الشركات الكبرى. (مونتي بايثون، ١٩٨٩: ٨٢–٨٣)

نعرض هذا المشهد الهزلي في دَوراتنا وهو دومًا ما يُثير حالةً من الضحك الصاخِب لدى الجمهور، ولكن على الرغم من الصور النمطيَّة الموجودة في المهن — المحاسبون المنشغلون فقط بتحقيق الربح والمحامون المنشغلون فقط بكتابة العرائض — فإنَّ كِلتا

المهنتَين نبيلة. إن الغرض من هذا الفصل ليس المُفاضلة بين المهن، بل التحدُّث عن بعض المشكلات التي ستواجهها خلال العقود القادمة.

إنني محاسب قانوني، ولا أدَّعي أي خبرة خاصة في مجال القانون أو المحاماة؛ ومِن ثَمَّ سأقتصر في تعليقاتي على تلك القضايا التي تُواجِهُ المُحاماة والتي أعرِف عنها أشياء؛ على وجه التحديد، المُمارسات المُتعدِّدة التخصُّصات، وإصلاح نظام الفواتير المحتَسَبة بالساعة، ونماذج التسعير البديلة. أمَّا بالنسبة إلى مِهنة المحاسبة القانونية، فأنا أعرِف أكثر وسأُناقِش الوضْع الحالي لمُراجعة القوائم المالية، ونموذج التقرير المالي الجديد، والإصلاح المحاسبي في أعقاب واقعة «إنرون» وغيرها من الفضائح، ومناهج التعليم المحاسبية، وسُبُل جذْب الطُّلَّاب إلى المهنة.

إن الغرض من هذه المُناقَشات ليس ادِّعاء البصيرة والعلم المُسبَق، ولا تشجيعك على التفكير «مِثلي»، بل هدَفي هو أن تُفكِّر معي في هذه القضايا المُهمَّة التي تُواجِه مِهنتنا؛ فالفصل الأخير من المهنة لم يُكتَب بعد، وهناك دائمًا مساحة للمزيد الذي يمكن أن يُقال.

(١) هل سيلقى التدقيق المالي نفس مصير السيارة إدسل؟

رون: أفاد موقع CFO.com في ١١ أبريل عام ٢٠٠٢، أن شركة «أن أف أو وورلد جروب»، وهي الشركة المزوِّدة للمعلومات والاستشارات الخاصة بمجال التسويق القائم على الأبحاث، أجرَتْ مسحًا في أبريل ٢٠٠٢ على الشركات التي تشتري الخدمات المحاسبية الخارجية. وباستخدام مُؤشِّرها الخاص حيث تعادل الدرجة ١٠٠ الفئة (أ)، حصل المُدقِّقون على درجة ٦١ أي الفئة (د) مُقارنة بغيرهم من عموم مُقدِّمي الخدمات للشركات والذين حصلوا على ٨٠ أي الفئة (ب). وقد صنَّف ٥٥ بالمائة فقط الأداء العام للمُدقِّق بأنه مُمتاز أو جيِّد جدًّا مُقارنة بـ ٧٠ إلى ٧٥ بالمائة في فئات الخدمات الأخرى.

علاوة على ذلك، قال ٥٥ بالمائة فقط إنهم بالتأكيد أو على الأرجح سيُرشِّحون مُدقِّقي حساباتهم إلى زُملاء العمل الآخرين، مُقارنة بنسبةٍ تتراوَحُ بين ٧٥ و٨٠ بالمائة بالنسبة إلى الفئات الأخرى. وأحرز المُدقِّقون درجات جيدة فيما يتعلق بالثقة والأخلاق الشخصية والنزاهة والمحافظة على الاستقلالية؛ ولكن كما خلُصَت الدراسة:

> يجب أن تكون هذه النِّسب الضعيفة جرس إنذارٍ واضحًا يلفت الانتباه إلى أن مهنة المحاسبة لدَيها مشكلات جوهرية خطيرة فيما يتَّصِل بعلاقتها

> بالعملاء تختلف عن القضايا التي تُهيمن على العناوين التي تصدَّرت الصُّحف بشأن فضيحتَي «أندرسن» و«إنرون». وكما تقول شوبرا رامشانداني، رائدة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في أمريكا الشمالية لدى شركة «أن أف أو وورلد جروب»، المشكلة ليست مشكلة نزاهة، إنما مشكلة قِيمة. يُولي مُعظم العملاء أخلاقيات العمل الخاصة بالمحاسبين الخارجيين اهتمامًا كبيرًا، لكن ما يتساءلون عنه هو أداء وقيمة الخدمات التي يتلقَّونها. (تاوب، ٢٠٠٢)

مُعظم المحاسبين يسلكون الطريق السهل ويدَّعون أن عملية التدقيق إنما هي سلعة، وهي فكرة خادعة قد فنَّدناها في الفصل التاسع. صحيح، أنَّ التدقيق مَطلب يجب على معظم الشركات مُراعاته؛ ولكن من المهم أن نتذكَّر أن عمليات التدقيق أُجرِيَت للغالبية العظمى من الشركات العامة المُدرَجة في البورصة قبل أن تفرضها هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية بوقتٍ طويل. إن التدقيق هو في الواقع مُنتج تأميني، مُصمَّم للتخفيف من مشكلة المالكين والوكلاء؛ أي إن أصحاب رأس المال (المالكين) يُعيِّنون مُديرين (وكلاء) لإدارة أعمالهم، وإحدى طرق مُراقبتهم ومُحاسبتهم هي إجراء تدقيق مستقل، ولهذا السبب، أولى السُّوق اهتمامًا بعمليات التدقيق قبل أن تفرِضها الحكومة على الشركات العامَّة بوقتٍ طويل.

وبالرغم ممَّا سبق، فإن مِهنة المحاسبة قد تبنَّت منذ ثمانينيات القرن العشرين وجهة النظر القائلة إنَّ تدقيق الحسابات ليس أكثرَ مِن مُجرَّد سلعة، وقد سُعِّرت باعتبارها سلعة اجتذاب (بيع بالخسارة لجذب العملاء) على أمل الحصول على عملٍ ضريبي واستشاري أكثر ربحًا. إنه الامتياز الوحيد المُعتمَد من الحكومة — وهو ما يعني بوضوحٍ أكثر الاحتكار — وقد اعتاد المحاسبون التنازُل عنه، والأسوأ من ذلك، أنَّ المحاسبين لم يُقيِّموا أسعارها على أساس نماذج المخاطر الاكتوارية (التأمينية)، بل على أساس مُعدَّل سعرٍ تعسُّفي — وغالبًا ما يكون حسب ساعات عملٍ مخفَّضة إلى حد كبير — لتغدو فريسةً لنظرية قيمة العمل. ربما لم يكن السعر كافيًا لتتولَّى «أندرسن» التدقيق المحاسبي لشركة «إنرون»، وبإدراكي المتأخِّر للأحداث الماضية، أُخمِّن أنَّ الشركاء كان بإمكانهم تطبيق قانون بيكر؛ إذ إنه في هذه الحالة تسبب أحد العملاء السَّيِّئين في الإطاحة «بجميع» العملاء الجيدين.

في ٥ يونيو عام ٢٠٠٢، وفي أول ظهور علني له منذ استقالته من شركة «آرثر أندرسن» في مارس من العام نفسه، تحدَّث جوزيف أف بيراردينو في نادي الكومنولث في

مدينة بالو ألتو بولاية كاليفورنيا، عن كيف ستُغيِّر فضيحة «إنرون» مهنة المحاسبة إلى الأبد. وفيما يلي أكثرُ النقاط التي ذَكَرها إثارةً (كما نُشرت في صحيفة «واشنطن بوست»):

> إن عملية تزويد المستثمرين بالمعلومات المالية لاتِّخاذ القرارات معطوبة، ومهما حدث من تغييرٍ، فلن يصلُح ذلك إذا ما واصلْنا وضعَ العبء بأكمله على كاهل مهنة المحاسبة.
>
> [تحدَّث عن عيوبٍ جوهرية في إعداد التقارير المالية] لقد جعلنا مهنة المحاسبة لعبة ذات قواعد وثغرات وحجج قانونية مثل قانون الضرائب.
>
> يجب أيضًا تحديد مؤشرات الأداء على نحوٍ أكثر وضوحًا، ويحتاج المستثمرون إلى رؤية معلومات أكثر اتِّزانًا حول مخاطر الأعمال.
>
> [اقترح] على المُدقِّقين التوجُّه نحوَ نظام تصنيف لجودة القوائم المالية: بطاقات تقارير مع تعقيب. فإذا كانت النتائج غير منطقية، يجب على المُدقِّق أن يعترض ويُحدِّد السبب.
>
> يجب على المهنة تغيير هيكل تسعيرها، مُضيفًا أنه «دُهش» من الرسوم المنخفِضة للتدقيق التي تفاوَض عليها عملاء «أندرسن» السابقون مع مُدقِّقي الحسابات الجدد. (ونج، ٢٠٠٢: E04)

أرغَب في مناقشة التعليق الأخير هنا أولًا. إنَّني أجِدُ أنه من المؤسِف أنَّ رجلًا مثل بيراردينو يمكنه الارتقاء إلى قِمة شركة مُحاسبة كانت مرموقة في يوم من الأيام، ولا يُدرِك أن نموذج التسعير به خَلَل إلى أن تنهار الشركة، وأنا لا أعرف عن مُعادلة الممارسة القديمة والساعات المُفوتَرة أكثر ممَّا يعرفه بيراردينو. في بعض الأحيان، أظلُّ مُتشائمًا للغاية بشأن قُدرة مهنتنا على تعلُّم أي شيءٍ جديد وليس مُجرَّد ارتكاب الأخطاء نفسها مرارًا وتكرارًا. لو كان ثمة درس واحد تعلَّمْناه من «إنرون» و«آرثر أندرسن»، لتمثَّل ذلك الدرس في أنَّ التدقيق المحاسبي ليس سلعةً قطعًا؛ إذ إنه ما مِن سلعة — ولا حتى الخسُّ أو المياه المُعبأة أو القهوة — يمكن أن تُحدِث هذا القدر الكبير من الدَّمار في الأسواق المالية وتؤثر على حياة العديد من المستثمرين.

لقد حان الوقت لكي تُدرك المهنة قيمة التدقيق واعتباره مُنتجًا تأمينيًّا يحتاج إلى تسعيرٍ يعتمِد على الحسابات التأمينية، حتى لو تطلَّب هذا أن نُوظِّف خبراء تأمين، فليكن

ذلك؛ إذ يُمكننا على الأقل أن نتعلم منهم قاعدةً بديهية جوهرية للاستفادة منها في جميع عمليات التدقيق المستقبلية: «لا تُوجَد مخاطر سيئة، ولكن هناك أسعارًا سيئة.»

إن الفضائح المحاسبية التي وقعَتْ في عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٢ — والتي تصدَّرَت «إنرون» فيها عناوين الأخبار في البداية، لكن كانت هناك فضائح أخرى — هزَّت عالم المحاسبين بالتأكيد، أو على الأقل ١٥ بالمائة من المحاسبين القانونيين الذين يعمَلون في تدقيق الحسابات بالولايات المتحدة، لكن لديَّ وجهة نظر بشأن هذه الفضائح أكثر اختلافًا عن المنظور السائد، وسأُخالِف هنا آراء زُملائي مُنضمًّا إلى صفوف الاقتصاديين.

أعتقد أن الفضائح المحاسبية لا تتعلَّق كثيرًا بالاحتيال أو المُخالفات القانونية أو الجرائم الأخرى، بل تُسلِّط الضوء، عوضًا عن ذلك، على تراجُع مستوى أهمية ومُلاءمة نموذج إعداد التقارير المحاسبية التقليدي. إذا كُنَّا جادِّين في إصلاح مهنة المحاسبة، فإنَّنا مُضطرُّون إلى مواجهة بعض الحقائق البغيضة. إن عمر نموذج المحاسبة الحالي أكثر من ٥٠٠ عام وهو في حالة سيئة للغاية. في اقتصاد رأس المال الفكري، قد يكون من الممكن تتبُّع الإيرادات والنفقات، ولكن من الصعب معرفة كيفية ارتباط النفقات بالنتائج المتحققة خارج الشركة.

إن القوائم المالية التقليدية المُستنِدة إلى المبادئ المحاسبية المقبولة بصفةٍ عامة تعتمد على قيمة تصفية الشركة، وهي في الأساس التكلفة التاريخية للأصول مخصومًا منها الديون. وقد وُضعت قائمة الدخل لمُراعاة أهمِّ تكلفةٍ في مجتمع صناعي: تكلفة السلع المبيعة. ولكن في اقتصاد رأس المال الفكري، تكون تكلفة السلع المبيعة — تكلفة العائدات — أقلَّ أهمية؛ إذ بلغ مُتوسِّط مبيعات «مايكروسوفت» ١٤ بالمائة من المبيعات، وبلغ متوسط مبيعات «كوكاكولا» نحو ٣٠ بالمائة، وبالنسبة إلى شركة «ريفلون»، بلغ متوسط المبيعات ٣٤ بالمائة. وعلى الرغم من أن رأس المال الفكري هو المُحرِّك الرئيس للثروة، فسوف تبحث دون جدوى للعثور عليه في القوائم التقليدية المُعدَّة وفقًا للمبادئ المحاسبية المتعارَف عليها؛ بعبارةٍ أخرى، في الميزانية العمومية وفي قائمة الدخل وقائمة التدفُّقات النقدية. وعلى نحوٍ مُتزايد، يُشار إلى هذه العبارات باسم «الفئران الثلاثة العمياء».

تبلغ قيمة الاسم التجاري لشركة «كوكاكولا» وحدها ٧٢٫٥ مليار دولار، وفق تقديرات «إنتربراند»، وهي شركة مقرُّها لندن تقوم بحساب قيمة الأسماء التجارية من خلال مقارنة العائدات المميزة لمنتجاتٍ ذات علاماتٍ تجارية مع العائدات التي يمكن

الحصول عليها من منتجات مُكافئة (يُمكنك أن تجد مَزيدًا من المعلومات على موقع www.interbrand.com). وقد أكَّد بعض النقاد، مثل توماس ستيوارت، قائلًا:

> أهم ما في الأمر أن الاتهام المُوجَّه للمحاسبة التقليدية أصبح — على ما يبدو لأكثر المراقبين — في غاية الوضوح: فمن الصحيح على نحوٍ لا يقبَل الجدل أن المحاسبة المالية والإدارية الحالية لا تُعطي المستثمرين أو المديرين أو الجمهور أو الإدارة المعلومات التي يحتاجون إليها لاتخاذ قراراتٍ مدروسة. لقد حان الوقت للقضاء نهائيًّا على المحاسبة التقليدية التي تستنزِف الحياة من الأعمال التجارية. (ستيوارت، ٢٠٠١: ١٤)

لستُ على استعدادٍ لأن أذهبَ بعيدًا مثلما ذهب ستيوارت، ولكنَّني أتفهَّم الحجج التي يطرحها؛ إذ يجب على المحاسبين أن يعترفوا — بل أن يبدءوا في تعليم العامة — أنَّ التدقيق هو مؤشر «مُتأخِّر»، وإن كان ضروريًّا وثمينًا، إلا أنه ليس كل ما يحتاجه جميع المستثمرين وغيرهم من المستخدمين. لم يعُدْ كافيًا أن يأتي المدقِّقون بعد المعركة ليُحصوا الجرحى، إنهم بحاجةٍ لأن يشرعوا في وضع مُؤشِّرات «مُوجِّهة» لعملائهم، وأن يشهدوا على صحة هذا أيضًا. للأسف، لم تؤدِّ المهنة دورًا رائدًا في هذا المجال، ممَّا سمح للشركات الاستشارية وحتى المنظمات غير الحكومية بالدُّخول إلى الميدان والاستحواذ على جزءٍ كبيرٍ من هذا العمل.

كلَّما طالَتْ مُدَّة انخراطك في مجال الأعمال، قلَّت احتمالية فهمك لاحتياجات العملاء ورغباتهم. لقد أصبح تي جيه رودجرز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة «سايبريس سيميكوندكتور» لأشباه الموصلات، مُنتقدًا صريحًا للمبادئ المحاسبية المتعارَف عليها؛ إذ هاجم قواعدها التعسُّفية بشأن خيارات الأسهم والحظر المفروض على المحاسبة المجمَّعة في عام ٢٠٠١. وقد ألقى خطابًا بعنوان «عندما يُهاجم المحاسبون الأرباح: الخروج عن المبادئ المحاسبية التقليدية المتعارف عليها» في كلية «الإدارة» بستانفورد في ٣ يونيو ٢٠٠٢، حيث قدَّم لائحة اتهام حاسمة ومُقنعة لقواعد وإجراءات المبادئ المحاسبية المتعارَف عليها التي لا تعكس الواقع، وإليك جانبًا ممَّا قاله:

> قد يعتقد المرء أنه في هذه البيئة الحالية، ربما تُعلن شركة، «سايبريس سيميكوندكتور»، حصريًّا عن «الموافقة» على مبادئ المحاسبة المتعارَف عليها، لكنَّنا لا نفعل ذلك. نحن ننشُر مجموعتَين من الأرقام المالية؛ مجموعة حسب

معيار المبادئ المحاسبية التقليدية المتعارَف عليها والأخرى حسب معيار «شكلي/أولي»، اعتمدنا عليه كأساسٍ لتواصُلنا مع مُستثمِرينا على مدى السنوات القليلة الماضية.

لماذا نُصدِر مجموعتَين من الأرقام المالية، في الوقت الذي يُعدُّ فيه من الأفضل تقديم تقريرٍ واحد بسيط في ظلِّ البيئة الحالية؟ ببساطة، لأن قواعد المحاسبة وفقًا للمبادئ المحاسبية المتعارَف عليها، كما هو منصوص عليه من قبل «مجلس معايير المحاسبة المالية»، لم تَعُد مُتوافِقةً مع الواقع. إنَّ تقريرَنا المُستنِد إلى المبادئ المُحاسبية المتعارَف عليها يُعطي مُستثمرينا معلوماتٍ غير صحيحة عن الأمور المالية لشركتنا، ممَّا يستلزِم تقديم تقريرٍ شكليٍّ ثانٍ.

أي شركة تلك التي قد تُخاطر بالابتعاد عن معايير المبادئ المحاسبية المتعارَف عليها في حقبة ما بعد «إنرون»؟ الجواب: «إنتل»، «أدفانسد مايكرو ديفايسز»، «كونسانت»، «فيرتشايلد»، «أل أس آي لوجيك»، «موتورولا»، «أس تي مايكروإلكترونيكس»، «تكساس إنسترومنتس»، «سايبريس»، وغيرها الكثير. في الواقع، وجَد استطلاع أجرتْهُ شركة «برايس ووترهاوس كوبرز» أنَّ ٧٤ بالمائة من شركات أشباه الموصِّلات تُصدر قوائم أرباح شكلية كذلك … ثمَّة عزوف جماعي عن المبادئ المحاسبية المتعارَف عليها في المجالات الأخرى العالية التقنية أيضًا.

وأخيرًا، إذا لم نتمكَّن من جعل المبادئ المحاسبية التقليدية المُتعارَف عليها تعمل على نحوٍ صحيح — وهذا هو ما أتوقَّعُه — فسوف نحتاج إلى تشكيل إطارٍ من المعايير المحاسبية خلف المحاسبة الشكلية لمنحِها «موافقة» حقيقية. ربما سيقبل السيد شوتزه [رئيس الحسابات السابق لدى هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية] أنْ يُصبح رئيسًا لمجلس معايير المحاسبة الشكلية؛ فمن المؤكد أنَّ احتكار الحكومة لمجلس معايير المحاسبة المالية يحتاج إلى مُنافسٍ يتمتَّع بالحصافة والحسِّ السليم. (روجرز، ٢٠٠٢: ١، ٩)

لدعم ادعاءات رودجرز، أشار موقع «سمارتستوك إنفيستور دوت كوم» (SmartStockInvestor.com) أحد مواقع التحليل على الإنترنت، إلى أنه في الأرباع الثلاثة الأولى من عام ٢٠٠١، أفادت المائة شركة المشكِّلة لبورصة ناسداك — مثل «مايكروسوفت» و«إنتل» و«سيسكو سيستمز» و«أوراكل» و«ديل» — بأنها حقَّقتْ أرباحًا شكلية بلغت

١٩,١ مليار دولار ولكن في ظلِّ المبادئ المحاسبية المتعارَف عليها، فإنها تتحوَّل إلى خسارةٍ قدرها ٨٢,٣ مليار دولار.

ببساطة، من السهل للغاية استبعاد رودجرز باعتباره عضوًا ساخطًا في صناعةٍ لها مصلحة في الترويج لمبدئه. إنه «عميل لُمدقِّقي الحسابات»، وينبغي ألا نتسرَّع في نبْذِ مُلاحظته الختامية المتعلقة بإنشاء منافس لمجلس معايير المحاسبة المالية؛ فهناك العديد من الأفكار المشابهة في مجال التنظيم وإصلاح التعليم وجوانب أخرى من الاقتصاد، حيث يرغب الاقتصاديُّون في فتح الباب أمام المنافسة من أجل تحسين كفاءة وفعالية الهيئات الرقابية (سوف نُسلِّط الضوء على واحدةٍ من تلك الأفكار الرائعة في موضعٍ لاحق في هذا الفصل).

إن مهنة المحاسبة مجال ناضج، وكما أُشير في السابق، لم يكن لدَيها ابتكارٌ جديد منذ عام ١٩٧٨، عندما قدَّمت لعملائها تصنيفاتٍ ومُراجعات مالية لقوائم مالية. ثمة ثلاثُ طرُق مُمكنة يُمكن للمِهنة أن تسلُكها. في البداية، يُمكنها ألَّا تفعل شيئًا، وعادةً ما يكون هذا هو الطريق الذي تصِل إليه الصناعات الراكدة؛ فالاعتقاد بأنَّ الماضي سوف يُشبِهُ المستقبل بشكل أو بآخر يجعل القادة لا يَرَون أيَّ سببٍ للتغيُّر. لا شكَّ في أن المهنة ستظلُّ قائمة بصورةٍ ما أو بأخرى؛ إذ إن الكثير من أعمالها يجري تفويضه من قِبَل الحكومة، ولكنها ستتخلَّى عن مكانتها كمهنةٍ مالية رئيسة إذا اختارت هذا الطريق.

على الطريق الثاني، يمكن لآخرين من خارج المهنة أن يحلُّوا محلَّ أصحاب المهنة، وهو ما أسماه جوزيف شومبيتر «العاصفة الدائمة للتدمير الخلَّاق». في بعض الأحيان، يحدُث هذا بالفعل فيما يتعلَّق بمؤشرات الأداء الرئيسة، والتدقيق الاجتماعي، وتقييم العلامات التجارية، وقياسات رأس المال الفكري، من بين أمور أخرى، تؤدِّيها الشركات الاستشارية والمنظمات غير الحكومية، وهذا أمر مُؤسف لأن مهنة المحاسبة يجب أن تكون في المقدمة من هذه الجوانب، لكنها اعتمدت ببساطة على نجاحاتها السابقة.

وأخيرًا، على الطريق الثالث، يمكن للمهنة أن تبتكِر وأن تُصبح هي هي نفسها سبب تدميرها الخلَّاق. لا شيء من هذه الخيارات يُمثِّل خيارًا سعيدًا، وسيتسبَّب في حالةٍ من الاضطراب للوضع الراهن، ولكن هل يُمكن أن يكون ثمة أيُّ شكٍّ في أنَّ العرض الحالي لُمدقِّقي الحسابات هو خيبة أمل كبيرة في عصرنا كإخفاق شركة «فورد» في تسويق سيارتها «إدسل»؟ أليس لزامًا على المهنة أن تُقرر مصيرها، بدلًا من أن تُسنَد إلى البيروقراطيين الحكوميين غير المتفرِّغين الذين يتعين عليهم الامتثال لقانون الضرائب المتعاظِم، والقواعد

المتزايدة للمبادئ المحاسبية المتعارَف عليها التي تُعلنها هيئةٌ ما يُمكن أن تخضع للتأميم حسب أهواء السياسيين؟ ألا نَدين لأنفسنا بأن نخلُق مستقبلًا أفضل للأجيال القادمة من المحاسبين القانونيين تاركين لهم تُراثًا ذا صِلةٍ بواقع السوق؟ ليست السيارة هي ما يُرفض بل طريقة الصنع والطراز؛ لنبدأ بالبحث في كيفية إصلاح النموذج المالي الحالي.

(٢) إصلاح النموذج المالي

رون: وصف الكاتب والعالم الألماني يوهان فولفجانج فون جوته في القرن التاسع عشر حسابات القيود المزدوجة بأنها «واحدة من أجمل الاكتشافات للرُّوح البشرية»؛ لأنها تدلُّ على الحقيقة الأساسية وهي أنَّ كلَّ حدَثٍ اقتصادي له جانبان مُتناقضان ومُتماثلان: دائن ومدين. وعلى الرغم من أن هذا صحيح من وجهة نظر الهوية المحاسبية — إذ إنَّ الأصول مطروحًا منها الالتزامات تُساوي رأس المال — فإنه لا يكشف الكثير عن كيفية تحقيق الثروة في اقتصاد رأس المال الفكري. إن طرَفي أي صفقةٍ هُما البائع والمشتري الراغبَان في البيع والشراء، وهما غير مُتكافِئين بأي حالٍ من الأحوال، كما علَّمَنا آدم سميث منذ أكثر من قرنين. قد تتوازن حساباتهما عندما يشتري كلٌّ منهما من الآخر ويبيع له، لكن الثروة التي يَصنَعانها خلال ذلك ليست مُتساوية.

في شهر مارس من عام ٢٠٠١، أعلنت الشركات المدرجة على مؤشر «ستاندرد آند بورز ٥٠٠» (وهي من بين أكبر ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة) أن قيمتها الدفترية مِقدارها دولار واحد مُقابل ستة دولارات لقيمتها السوقية. بعبارة أخرى، يُمكن إيجاد سُدس قيمة الشركة في ميزانيتها العمومية فقط.

أستاذ المحاسبة البارز باروك ليف — الذي يشغل كرسي فيليب بارديس للمحاسبة والمالية بكلية «ستيرن» لإدارة الأعمال بجامعة نيويورك — كتب باستفاضة حول أوجه القصور في نموذج القائمة المالية الحالي الذي يُعدُّ وفقَ مبادئ المحاسبة المتعارَف عليها. ويعتقد أن المعلومات المتعلقة بالأصول غير المادية — تلك الموجودات غير المُدرَجة في الميزانية العمومية، هي السبب في ثراء مُعظم الشركات، ممَّا يؤثِّر سلبًا في رأس مالها الفِكري — يمكن الإفصاح عنها طواعيةً من قِبَل الشركات بطرُقٍ أخرى إلى جانب القوائم المالية، مِثل الاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات، أو التقارير البحثية من قِبَل المُحلِّلين.

ويُشير كذلك إلى أنَّ القوائم المالية تنقل أكثر بكثيرٍ من مُجرَّد أرقام التكلفة التاريخية، وذلك من خلال دفعه بأن أغلب الحسابات المُدرَجة على الميزانية العمومية تتطلَّب تقديرات

ذاتية عن المستقبل، مثل احتياطيات حسابات الذمم المدينة، وتقديرات استهلاك الأصول، والالتزامات المتعلقة بالمعاشات التقاعدية، وما إلى ذلك. إنه لا يزال يعتقد أن النظام المحاسبي الحالي يحتاج إلى تغيير ولكنه يتطلَّب تدخُّلًا رقابيًّا (انظر ليف، ٢٠٠١: ١٨–١٩، ٨١، ١٢٢).

لا أجِدُ حُجَج «ليف» مُقنعة؛ فهناك أوجه قصور جسيمة في النموذج المالي الحالي. هل من طريقةٍ أخرى غير هذه يمكن بها تفسير عجز الميزانية العمومية عن إظهار جزءٍ صغير فقط من قيمة الشركة، أو الأرباح الشكلية المُبلَّغ عنها كشيءٍ تكميلي من جانب العديد من الشركات؟ كما أن فكرته القائلة إن مزيدًا من الضوابط الحكومية مطلوبة من أجل الإصلاح أمر مشكوك فيه أيضًا؛ فلدَينا بالفعل كمٌّ هائل من الضوابط والإشراف على مهنة المحاسبة والقواعد والمعايير التي تنشرها؛ لماذا يظنُّ أيُّ شخص أن المزيد من التعقيد سيحلُّ المشكلة الأساسية، بدلًا من مجرَّد التعامُل مع بعض الأعراض القليلة؟ وكما هو الحال في أي صناعة خاضعة للرقابة، عادة ما يُخنَق الابتكار، ولا تُعطى مَصلحة المستهلك الأولوية، وهي قضية سنناقشها لاحقًا.

المقترَحات التي قدَّمها روبرت جي إيكلس، وروبرت أتش هيرتس، وماري كيجان، وديفيد أم فيليبس في كتاب «ثورة تقارير القيمة: تجاوز لعبة الأرباح»، أكثر إقناعًا وإثارةً بكثيرٍ من تلك التي قدَّمها ليف. لقد كانت ثمة لفتة تدعو للتفاؤل في حركة الإصلاح عندما قَبِلَ روبرت هيرتس مُؤخَّرًا منصب رئيس مجلس معايير المحاسبة المالية؛ إذ يعتقد هيرتس أنَّ المبادئ، وليس القواعد الآلية الجامدة، هي ما يجب أن يلعب دورًا أكبر في عملية وضع المعايير.

ويصِف المؤلِّفون كتابهم بأنه بمنزلة «طلقة تحذيرية» في مهنة المحاسبة، لكنني أصِفُه بأنه يتضمَّن إصلاحًا شاملًا لهيكل المهنة ككل. هذا الكتاب يتحتَّم قراءته قبل أيِّ اتفاقٍ يُجريه مكتب محاسبة قانوني يهتم بمستقبل نموذج التقارير المالية، وهو يستحقُّ اهتمامًا أكبر بكثيرٍ مما يمكنني بيانه هنا. باختصار، يضع مُؤلِّفا هذا الكتاب خطةً لـ «استعادة المكانة»، وهو ما يستحقُّ الاقتباس بالكامل:

> ما الذي يُمكن أن تقوم به شركات المحاسبة لخدمة عملائها ومُساهميها وغيرهم من أصحاب المصلحة على أتم نحوٍ ممكن؟ ما الذي يجب عليهم فعله للرجوع

إلى دورهم السابق في حثِّ العملاء على فعل الأشياء الصحيحة، وليس فقط الشيء المطلوب؟

إن ما يُمكنهم فِعله وما يجب عليهم هو العمل مع عملائهم من أجل:

- تحديد جميع المكونات الرئيسة ومُحركات القيمة [مؤشرات الأداء الرئيسة].
- تمكينهم من أن يُصبِحوا خبراء في العمليات التجارية والضوابط ذات الصِّلة المُحيطة بقياس مُحركات القيمة والمخاطر المالية والتشغيلية.
- تحديد العلاقة بين برامج مُحركات القيمة (نموذج العمل).
- ابتكار منهجيَّات لقياس مُحركات القيمة.
- المشاركة في تنظيم أو حتى تولِّي مهمة تنظيم تحالفات بين شركات عاملة بالمجال التي ستُحوِّل المنهجيات إلى معايير خاصة بالمجال.
- تشجيع عملائهم على الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمعايير في الوقت المناسب وبأفضل طريقةٍ تفصيلية مُمكنة.

ولا تستطيع شركات المحاسبة الاضطلاع بذلك الدَّور إذا اقتصر دَورها على مجرَّد إجراء عمليات التدقيق القانوني، بل يجب أن يكون لها دَور استشاري أوسع نطاقًا يتضمَّن ابتكار نماذج عملٍ ووضع منهجيَّات قياس، وتطبيق هذه المنهجيات في العمليات، والتي يتطلَّب الكثير منها مستوًى عاليًا من تقنية المعلومات. وفي عالم مُتسارِع الإيقاع وفي ظل وجود العديد من مقاييس الأداء، يختفي الفرْق بين المُراقبة والرقابة وبين المراجعة والمشورة إلى حدٍّ كبير. (إيكلس وآخرون، ٢٠٠١: ٢٦٦)

يبدو أن شركات المحاسبة لديها فُرصة بالتأكيد لاستعادة مكانتها المرموقة التي تستحقُّها، لكن هل ستنجح في ذلك؟ هذا يعتمِد على شيئَين؛ أوَّلًا، يجِب أن يكون لدَيها الإرادة؛ فيجب على شركات المحاسبة أن تُعيد إرساء دعائم الدور الذي لعبته منذ سنوات عديدة عندما كانت هي التي تقود عملاءها بدلًا من انقيادها لهم فيما يتعلق بوضع معايير وممارسات إعداد التقارير، وثانيًا، يجب المواءمة بين الإرادة والإمكانات؛ إذ يجب أن يكون لدى شركات المحاسبة أشخاص لديهم المهارات اللازمة لفعل ذلك. (المرجع السابق: ٢٦٧–٢٦٨)

بطبيعة الحال، سيتطلَّب ذلك من مهنة المحاسبة أن تدخل ساحة فرض النظريات، واختبارها باستمرار على أرض الواقع، ومِن ثَمَّ مُراجعتها، في عملية تكرارية لا تنتهي. وإجمالًا لا تمتلك هذه المهنة الكثير من المعلومات في هذا الصدد، ولكن سيتعيَّن عليها أن تستعيرها إذا أرادت البقاء على قِمة مُنحنى القيمة الخاص بالتقارير المالية.

لكن ثمة بعض العلامات المُشجِّعة الدالَّة على أن المهنة بدأت في اغتنام الفرص التي تسنَحُ لها. يعتقد المؤلفون — وأتَّفِق معهم في اعتقادهم — أن هذه الإصلاحات يمكن أن تتحقق دون مزيدٍ من التدخُّل الحكومي، لكن ثمة الكثير الذي يتعيَّن فعله؛ فقد فقدت هذه المهنة الكثير لصالح مؤسساتٍ أخرى، وما لم تُعِد فرْض نفسها بوصفها الاختصاصي المالي المهيمِن، فستستحيل إلى إجراء عمليات التدقيق القانوني واستيفاء الإقرارات الضريبية. وأحد المؤشرات على المكانة المفقودة هو الإصلاحات التشريعية الأخيرة التي أجازها الكونجرس، والتي سنتناولها الآن.

(٣) التغطية على فشل الحكومة بادِّعاء فشل السوق

> الفرق بين الشركة الخاصة والهيئة الحكومية أنه إذا اقترفت الأولى خطأً فادحًا ربما أعلنت إفلاسها وأوقفت نشاطها، أما إذا فعلت الثانية ذلك فمن المرجَّح أنها ستحصل على ميزانية أكبر.
>
> ميلتون وروز فريدمان،
> «حرية الاختيار: تصريح شخصي»

رون: أدَّت الموجة الأخيرة من الفضائح المحاسبية الكثيرة إلى قول البعض إن الوقت قد حان لأن تحلَّ المحاسبة محل الاقتصاد بوصفها «علمًا مُخيبًا للآمال». فإذا فشلت شركة من شركات الأعمال في الوفاء بمسئولياتها الأخلاقية، فإنَّ احتمالات إيفاء بقيَّة المجتمع بذلك ليست جيدة. يُعدُّ مجال الأعمال هو أكثر المجالات إتاحةً للوظائف وتحقيقًا للثروة، ولا تُوجَد مؤسَّسة أخرى حتى تقترِب في ذلك منه. يمكن دعم سلوك الشركات بموجَب القانون، ولكن كما رأينا، فإنَّ القانون غالبًا ما يتدخَّل بعد حدوث الضَّرَر. لقد فطن «جون ستيوارت ميل» وكل الفلاسفة الأخلاقيين في عصر التنوير إلى أنَّ الاقتصاد لم يكن

إلَّا فرعًا من الأخلاقيات، على اعتبار أنَّ النظام برُمَّته قائم على الثقة والصدق والوضوح. وفي الحياة اليومية لأي رجل أعمال، تكون الثقة أكثر واقعيَّةً وأهمية من المال؛ لأنها إذا فُقدت، يُصبح المال عديم القيمة.

سيبدأ المُدقِّقون دراسة المزيد من طُرق الاحتيال ووضع الفرضيَّات للتنبُّؤ باحتمالية حدوثه. لقد أحرز العمل تقدُّمًا بالفعل في هذا المجال، وسوف يستمرُّ التقدُّم، ومع ذلك، فإن معظم الأسباب الكامنة وراء ما يُسمَّى الفضائح تمَّت التغطية عليها بالضجَّة المبالَغ فيها فيما يخصُّ إصلاح المحاسبة والموقف السياسي. ضع في اعتبارك أنَّ السوق الحرَّة كان أداؤها جيدًا في كشف هذه الفضائح؛ فمن خلال اكتشاف أن هذه الشركات كانت تتلاعب بالتقارير والأرقام — وإن جاء هذا الاكتشاف مُتأخرًا — كان مصير تلك الشركات الإفلاس، وبعض المديرين سيُواجِهون المُحاكمة الجنائية وعقوباتٍ أخرى كذلك بلا شك. من الصعب تصوُّر أن بإمكان البشر ابتكار نظامٍ لا تَرتكِب فيه أي شركة على الإطلاق أعمالًا احتيالية أو لا يُواجِهُ المستثمر فيه أيَّ نوعٍ من المخاطر.

خُذ على سبيل المثال الشركات التي تُنشئ فروعًا وهميَّةً لها لإخفاء التعامُلات الذاتية والديون الضخمة؛ تُعرَف هذه النوعية من الشركات باسم الكيانات ذات الأغراض الخاصة. يتحمَّل قانون الضرائب نصيب الأسد من المسئولية عن هذه المتاهة المُعقَّدة والمراوغة للكيانات ذات الأغراض الخاصة. ولكن كم مرة أُتي حتى على ذِكر هذه المشكلة؟ أو حقيقة أن القانون الضريبي لعام ١٩٩٣ قصر اقتطاعات الرَّواتِب على مليون دولار أمريكي، الأمر الذي شجع على استخدام خيارات الأسهم، والتي يُلقى عليها اللَّوم حاليًّا بوصفها جزءًا من المشكلة (ولكنها في الواقع تعدُّ مبلغًا زهيدًا في اقتصادٍ قيمته ٩ تريليونات دولار أمريكي)؟

لم يذكُر الكثير من المُعلِّقين الازدواج الضريبي في الأرباح الموزَّعة على المساهمين. فالولايات المتحدة واحدة من الدول القليلة في العالم التي يُعاقِب نظامها الضريبي الأرباح الموزَّعة على المساهمين، بفرضِها ضرائب على تلك الأرباح مرَّتَين. ولولا هذه الضريبة المزدوجة، لوزعت العديد من الشركات الأرباح على المساهمين. وبالرغم من أنَّ الإدارة يمكنها التلاعُب بالدفاتر، فإن من الصعب حقًّا الاحتيال في شيكات أرباح المساهمين؛ لأنها نقدٌ حقيقي وليست بندًا محاسبيًّا. على مدى جُلِّ تاريخ البورصة، وزَّعَت الشركات ما يقرُب من نصف أرباحها السنوية في صورة أرباحٍ وُزِّعت على المساهمين؛ وفي عام ٢٠٠٠،

وهو عام بلغت فيه الأرباح مستوياتٍ قياسية، لم تدفَع رُبع الشركات المُدرَجة على قائمة مؤشر «ستاندرد آند بورز» أيَّ أرباح على الإطلاق، وهي النسبة الأعلى في التاريخ.

كما أن الشائعة القديمة حول تعارُض المصالح الذي تسبَّبت به شركات المحاسبة التي تُقدِّم خدماتٍ تتعلَّق بكلٍّ من تدقيق الحسابات والاستشارات قد طفتْ على السطح من جديد وأصبحت جزءًا من النقاش الوطني. وعلى الرغم من عدم وجود دليل يدعم الادِّعاء بأن استقلال مُدقِّق الحسابات يفسده تقديمه الاستشارات إلى جانب عمله، فقد تدخلت الحكومة حاليًّا في آلية عمل السوق الحرة من خلال حظر بعض الأنشطة الاستشارية. إذا أَخَذْنا المسألة إلى أقصى الحدود المنطقية، فإن حقيقة تلقِّي المُدقِّقين أجورًا من الشركات التي يقومون بتدقيق حساباتها تخلُق تعارُضًا في المصالح كما تدعم الحجج القائلة بضرورة إجراء جميع عمليات التدقيق من قبل هيئات حكومية (أو شبه حكومية)، إذا كان الوضع بحقٍّ هو أن العمل الاستشاري ليس من شأنه أن يُحقِّق تحسُّنًا في عمليات التدقيق، فإنَّ السوق الحرة ستدفع تلقائيًّا المزيد من الأموال مُقابل عمليات التدقيق التي تؤدِّيها الشركات التي لم تقدِّم خدماتٍ استشارية لعملائها. وحقيقة أنَّ هذا الزيادة لم تنعكِس على سعر عمليات التدقيق — أو أنَّ مُستخدِمي القوائم المالية أصرُّوا عليها — يُثير الشكوك حول صحة الفرضية الأولى.

ثُمَّ هناك لوائح تنظيمية أخرى بدأتْها هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية. لقد عُوقِب آرثر أندرسن كما ينبغي على أعماله السيئة — سواء أكانت صحيحة أم خاطئة — ولكن تقارير هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية ستخرُج بميزانية أكبر. يُركِّز آلان رينولدز، الزميل الأقدم لمعهد كاتو، على المَيل الداخلي للفشل من جانب هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية:

> تُركِّز هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية على إرضاء السياسيين والحصول على تقييمات إطرائية في العناوين الرئيسة للصحف. وهذه الحوافز عادةً ما تؤدي إلى زيادة الأعمال الورقية إلى أقصى درجةٍ وتقليل الجدَل إلى أدنى درجة. فالبيروقراطيون الأذكياء «ينتظرون حتى النهاية قبل أن يكشِفوا الأمر» أخيرًا، ولا يفعلون ذلك مُبكِّرًا؛ لأن خطر إعلان أحدهم قبل الأوان عن اكتشاف مشكلة أو مُخالَفة يكمن في خسارة وظيفته إذا تبيَّن أنه مُخطئ؛ فهو يُوازن بين حجم المكافأة التي قد يحصُل عليها إذا أقدَم على هذه المخاطرة وبين الراتِب الذي قد يفقِده إذا تبيَّن خطؤه. كما أنه لن تكون هناك زيادة في راتِب

> الموظف الذي قام بهذه المخاطرة؛ لذلك، تنتظر هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية في العادة حتى يمرَّ وقتٌ طويل على وقوع المشكلة قبل أن تشرع في التحقيق العالي الكُلفة فيها لمعرفة الأسباب المؤدية إليها.
>
> لدى الهيئات الرقابية أيضًا حوافز مُؤسَّسية للفشل. فكلَّما كان الفشل أكبر، كُوفئت الهيئة بمزيدٍ من السلطة وبميزانية أكبر. وهذا يحدُث حاليًّا مع هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية.
>
> لا يزال جهل هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية بشأن مُلابسات فضيحة «إنرون» مُحرجًا بما فيه الكفاية؛ لأن الهيئة كانت تحاول أن تبدو فعالة بصورة مُفرطة، وبدأت في إجراء تحقيقات أحاطتْها دعايةٌ هائلة بشأن شركات «زيروكس» و«كويست» و«بي أن سي فاينانشيال سرفسيز» و«هوليت-باكارد» وشركة «وست ماندجمنت إنك»، على سبيل المثال لا الحصر. وعلى الرغم من أن هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية مُكلَّفة بحماية حاملي الأسهم، فإنَّ السوق تستجيب لما تُظهِره هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية من تعاطفٍ باعتباره نوعًا من القهْر وليس الإغراء. (رينولدز، ٢٠٠٢)

أجد أنه من المُحيِّر أن هذه المهنة لا تستميل الاقتصاديين للمشاركة في النقاش حول فعالية هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية نفسها. لقد درس العديد من الاقتصاديين هذه الهيئة، وخلُصوا، عمومًا، إلى عدم وجود أدلَّةٍ يمكن إثباتها على أنها تُساعد المساهم العادي؛ وقد وَجَد البعض أنها تُسبِّب ضررًا بوجهٍ عام للمُساهمين.

أنشأ قانون الأمن لعام ١٩٣٣ هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، التي تتألَّف من خمسة أعضاء يُعيِّنهم رئيس الولايات المتحدة كلَّ خمس سنوات. كان أول رئيس لها هو جوزيف بي كينيدي. يُكلِّف إشهار شركة في الولايات المتحدة ما يقرُب من ٥٠٠ ألف دولار أمريكي؛ إذ يتعيَّن على الشركة الحصول على مُوافقة من جميع الولايات الخمسين، وقد يَستغرِق ذلك مدَّةً قد تَصِل إلى عام. نتيجة لذلك، تتَّجِهُ العديد من الشركات الأمريكية الجديدة إلى كندا، حيث يكون التسجيل والإدراج أسرَعَ وأرخَصَ بكثير (عادةً ما يكون أقلَّ من ١٠٠ ألف دولار).

درس جورج ستيجلر الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل (مع كلير فريدلاند) آثار اللوائح التنظيمية الحكومية دراسة مُكثَّفة. إليكم ما خَلُصا إليه، فيما يتعلق بهيئة الأوراق

المالية والبورصات الأمريكية، وفق رواية جيم باول في كتاب: «انتصار الحرية: تاريخ ٢٠٠٠ عام، يُروى عبر سِيَر أعظم أبطال الحرية»:

كان لهيئة الأوراق المالية والبورصة بالِغ الأثر في إصدارات الأسهُم الجديدة؛ إذ إن المستثمرين لدَيهم أقل قدْر من المعلومات بشأن تلك الأسهم؛ بينما توجد وفرة في المعلومات المتعلقة بإصدارات الأسهم الجذَّابة. اقترح ستيجلر اختبارًا بسيطًا: «كيف كان أداء المستثمرين قبل وبعد منْح هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية السيطرة على تسجيل إصدارات جديدة؟ نأخُذ جميع الإصدارات الجديدة من الأسهم الصناعية التي تزيد قيمتها على ٢٫٥ مليون دولار في الفترة بين ١٩٢٣ و١٩٢٧، وتتجاوز خمسة ملايين دولار في الفترة بين ١٩٤٩و١٩٥٥، ونقيس قيمة هذه الإصدارات (مُقارنةً بسعر الطرح) في خمس سنوات لاحِقة. من الواضح أنه من غير المناسب الوثوق في هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية أو إلقاء اللوم عليها فيما يتعلق بالفروق المُطلَقة بين الفترتَين في ثروات المستثمرين، ولكن إذا قِسنا أسعار الأسهم نسبة إلى متوسط السوق، فسنكون قد استبعدنا معظم الآثار المترتِّبة على ظروف السوق بوجهٍ عام.» وقد خلُص إلى أنَّ «المستثمرين في الأسهم العادية في خمسينيات القرن العشرين لم يكن أداؤهم أفضلَ بكثيرٍ من أدائهم في عشرينيات القرن نفسه، ومن الواضِح أنه لم يكن ليُصبح أفضل حالًا لو احتفظوا بالأوراق المالية سنةً أو سنتَين فقط. في الحقيقة إن الاختلافات بين المتوسطات في الفترتَين ليست ذات دلالةٍ إحصائية في أي سنة ... فتُشير هذه الدراسات إلى أن مُتطلَّبات التسجيل لدى هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية لم يكن لها تأثير مُهمٌّ على جودة الأوراق المالية الجديدة التي تُباع للجمهور ... تُوجَد شكوك كبيرة حول ما إذا كان أخْذُ تكاليف اللوائح التنظيمية في الاعتبار قد يُمكِّن هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية من توفير دولارٍ واحد لمن يشترون إصدارات جديدة.»

أكد ستيجلر أنَّ المستثمرين يستفيدون من أسواق رأس المال ذات الكفاءة أكثر من استفادتهم من لوائح هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، وأشار إلى أنَّ ثمة تراجعًا خطيرًا في أسواق رأس المال، أجازته هيئة الأوراق المالية والبورصات بالتواطؤ مع شركات «وول ستريت» لتثبيت عمولات السمسرة.

> بعد ظهور هذه المقالات، اختبَرَ العديد من الاقتصاديين آثار اللوائح التنظيمية، وكانت النتائج التي توصَّلوا إليها أكثر راديكاليةً من نتائج ستيجلر وفريدلاند؛ إذ جاءت آثار اللوائح التنظيمية على النقيض مِمَّا كان يقصِدُه الساسة. وردًّا على ذلك، كتب ستيجلر «نظرية الضوابط الاقتصادية»، وهو مقال مُؤثِّر بشدَّةٍ ظهر في عدد ربيع عام ١٩٧١ من دورية «بيل جورنال إيكونوميكس آند ماندجمنت ساينس»، وأعرب فيه عن رؤيةٍ كاشفة أوصلَتْه إلى المراتِب العُليا للمُفكِّرين الاقتصاديين: «كقاعدةٍ عامَّة، فإن الضوابط أو اللوائح التنظيمية من مكاسب الصناعة ويجري تصميمُها وتشغيلها في الأساس من أجل مصلحة تلك الصناعة.» وأوضح أن الغرَض الفِعلي من الضوابط هو توفير امتيازاتٍ خاصَّة لمجموعات المصلحة الأقوياء الذين يرغبون في تقييد المنافسة ورفع الأسعار، ومِن ثَمَّ فإنَّ الضوابط تُلحِق الضَّرَر بالجمهور. (باول، ٢٠٠٠: ٣٧٤-٣٧٥)

يأتي أحد أكثر العروض ابتكارًا لإصلاح لوائح الأوراق المالية من الاقتصادية روبرتا رومانو، على النحوِ المُبيَّن في كتاب «اقتصاد ريادة الأعمال: أفكار ساطعة من العلم الكئيب»: إنها تقترح أن يكون لدى الشركات الاختيار في أن «تنسلِخ» من ضوابط هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية لتتبَعَ ضوابطَ حكوميَّةً أخرى من اختيارها. هذا من شأنه أن يمنع الضرورة المُكلِّفة والمُرهِقة للتسجيل في جميع الولايات التي ستُباع فيها الأوراق المالية. أيضًا، من شأنه أن يدفع الولايات الخمسين إلى التنافُس على أفضل نموذجٍ تنظيمي. عندها سيكون المستثمرون قادِرين على تحديد مِقدار القيمة التي يجِب وضعُها على كلِّ جهازٍ رقابي في كل ولاية؛ تلك الولايات التي عرَضَت المزيد من القيمة من شأنها أنْ تجذب المزيد من الإصدارات الجديدة. في الواقع، ستتنافس الولايات الخمسون بعضها ضدَّ بعضٍ على الإصدارات الجديدة، مِثلما تتنافَس على شهادات التأسيس. وهذا إصلاح تنظيمي هائل ومُبتكَر، يفرِض التنافُس على الجهات الرقابية بدلًا من التسليم الأعمى بأنها تتمتَّع بالبصيرة وتُحقِّق دائمًا النتائج المرجوَّة التي تعتزِم تحقيقها.

يجب أن تخضع اللوائح التنظيمية الحكومية، إلى أقصى حدٍّ مُمكن، لنفس الاختبار القائم على النتائج الذي تخضع له مُنتجات وخدمات السوق الحرة. إنَّ وضع العوائق أمام المنافسة وفرض اللوائح التنظيمية المبالَغ فيها ليس السبيل إلى تكوين الثروة، وهناك الكثير من الأدلَّة التجريبية التي تدعم هذه الرأي. يحتاج المرء فقط إلى دراسة الفشل

الذريع للاقتصادات ذات التخطيط المركزي في خلق الديناميكية ومؤسَّسات الملكية الخاصة التي لا غِنى عنها في تحقيق الثروة.

(٤) المِهَن المتعدِّدة الاختصاصات

رون: لقد أدَّت الفضائح المُحاسبيَّة الأخيرة، وكذلك مُعارضة رابطة المحامين الأمريكية، إلى غياب قضية المؤسَّسات المُتعددة الاختصاصات عن الأنظار. إن المؤسَّسات المُتعددة الاختصاصات ليست جديدة؛ فلقد نشأتْ بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية في ألمانيا، حيث مارس المحامون مِهنتَهم في شراكةٍ مع مُحاسبي الضرائب. ومنذ ذلك الحين، أصبحت المؤسسات المُتعددة الاختصاصات شائعةً في البلدان الأوروبية الأخرى، وكذلك في هونج كونج وسنغافورة وأستراليا وكندا وعددٍ من بلدان أمريكا اللاتينية وأفريقيا، علاوة على ذلك، تسعى الشركات المحاسبية الأربع الكُبرى سعيًا حثيثًا للحصول على خدمات مكاتب مُحاماة في اليابان وكوريا وجنوب شرق آسيا والهند.

تُسلِّط الأستاذة الجامعية ماري سي دالي الضوء على مُعارضة مهنة المحاماة للمؤسَّسات المتعددة الاختصاصات، في كتاب «مُؤسسات مُتعددة الاختصاصات: الحفاظ على القدرة التنافسية والتكيُّف مع التغيير»:

> يرتكز الحظر المفروض على المؤسَّسات المُتعددة التخصُّصات على تصوُّرٍ مَفاده أنه يُحظَر على أي شخصٍ غير مُتخصِّص من التأثير في استقلالية محامٍ فيما يتعلق بتمثيله أحد العملاء في مُحاولةٍ لتحقيق الربح على حساب حماية العملاء. اقترحت لجنة رابطة المحامين الأمريكية المعنيَّة بتقييم المعايير المهنية (والمعروفة باسم «لجنة كوتاك») في الأصل تخفيف هذا الحظر، لكن مجلس النواب رفَض اقتراحها، وكانت هذه من بين الاعتراضات التي أُثيرت:
>
> (١) سيسمَح اقتراح اللجنة لشركة «سيرز» أو «مونتجمري وارد» أو «أتش آند أر بلوك» أو شركات المحاسبة الثماني الكُبرى بفتح مكاتب قانونية في مُنافَسة مع مكاتب المحاماة التقليدية.
>
> (٢) تملُّك غير المحامين لشركات المحاماة من شأنه أن يتعارَض مع الاستقلال المهني للمحامي.

(٣) تملُّك غير المحامين لشركات المحاماة من شأنه أن يُدمِّر قُدرة المحامي على أن يكون مُهنيًّا بغضِّ النظر عن التكلفة الاقتصادية.

(٤) التغيير المقترَح سيكون له تأثيرٌ جوهري ولكن غير معلوم على مِهنة المحاماة. (مُقتبَس في مونيك، ٢٠٠١: ٥٢-٥٣)

تُشير هذه الاعتراضات إلى طريقة تفكير رابطة مصونة وليس طريقة تفكير مِهنيِّين يعملون في سوقٍ حُرَّة وديناميكية وتنافُسية. بداية، حماية العملاء لا تتنافى مع السعي لتحقيق الأرباح. بل يمكن الادعاء بأنهما يُعدَّان شكلًا من أشكال الانسجام المثالي للمصالح. علاوةً على ذلك، فإنَّ هذه الاعتراضات تبدو خادِعةً في مظهرها:

- «الاعتراض الأول»: لماذا الاعتراض على المنافسة؟ نحن نعلم أنَّ المستهلكين يستفيدون استفادةً هائلةً من المنافسة، وأي إجراء يُقيِّد المنافسة بأمرٍ من الحكومة — وهو ما يُعرَف بين الاقتصاديين باسم «السعي وراء الريع» — يُلحِق ضررًا بالمستهلكين الذين تهدف مِهنة المحاماة إلى حمايتهم.
- «الاعتراض الثاني»: مشكوك فيه أيضًا؛ نظرًا لأنَّ المالكين غير المشتغِلين بالمحاماة يمكن أن يخضعوا لقواعد مُختلفة لضَمان الاستقلالية.
- «الاعتراض الثالث»: فيه مُبالغة كبيرة؛ إذ لا ينبغي أن يكون هناك أي ارتباط بقواعد الملكية وسلوك المرء كمهني يخضع لقواعد الأخلاق والمبادئ.
- «الاعتراض الرابع»: ولعلَّ هذا الاعتراض هو أكثرُ ما يبعَثُ على السخرية، ويمكن تلخيصه على النحو التالي: «نحن لا نعرِف النتائج، لكنَّنا سنُعارضها على أي حال.» ألا تُعدُّ أي فكرة أو نموذج عمل جديد بمنزلة تجربة؟ ما دام لم يحدُث انتهاك لأي قوانين، يجب أن يكون الأفراد قادرين على اختبار أفكارهم في السوق الحرة.

تخيَّل أنْ يُوجَّهَ هذا الاعتراض إلى شركة «فيدكس» بحجة أن من شأنها أن تفتح الباب على مصراعيه لمنافسي هيئة البريد الأمريكية، وأنَّ عواقب ذلك ستكون غير معلومة. هذا أمرٌ سخيفٌ للغاية ولا يرقى أن يكون حجَّةً وجيهةً يُقدِّمها مهنيون يُفترَض أنهم يتصرفون بما يحقق المصلحة العامة.

إن عدد الاقتصاديين الذين سيُؤيِّدون الاعتراضات ضدَّ المؤسسات المُتعددة الاختصاصات التي طرحها المنتقِدون محدود. يجِب السماح للمؤسَّسات المُتعدِّدة

الاختصاصات، وترك السوق الحرة — بمعنى أن يتصرَّف المستهلكون طوعًا ويكون لهم السيادة الكاملة على قراراتهم — كي تُقرِّر مصيرها النهائي. إذا تبيَّن أنها غير قادرة على المنافسة، فإن الوضع الراهن ليس به ما يدعو للقلق مُطلقًا. وإذا نجحت، فمن الصعب للغاية القول إنَّ العملاء لا يتصرَّفون وفق مصالحهم الشخصية، فضلًا عن عدم معرفة ماهية هذه المصالح.

مُوجَز ونتائج

عندما انهار قطاع التكنولوجيا في شهر مارس من عام ٢٠٠٠، ارتفعت طلبات التقدُّم لاختبار القبول في كلية الحقوق بنسبة ١٨٫٦ بالمائة مُقارنة بما كان عليه الحال في شهر يونيو من العام نفسه، وارتفعت طلبات الالتحاق بكلية الحقوق بنسبة ٥٫٦ بالمائة، وهو ما يُمثل أعلى قفزة منذ عام ١٩٩٥. ومع ذلك، لا تزال الأزمة في المجال المحاسبي قائمة، كما تُشير هذه الحقائق من الأستاذَين «دبليو ستيف ألبريخت» و«روبرت جيه ساك» في بحثٍ علميٍّ كتَباه عام ٢٠٠٠ بعنوان «التعليم المحاسبي: تحديد المسار عبر مستقبلٍ محفوف بالمخاطر»:

- انخفضت نِسبة طُلَّاب الجامعات الذين تخصَّصوا في المحاسبة إلى ٢ بالمائة عام ٢٠٠٠ مُقابل ٤ بالمائة عام ١٩٩٠.
- انخفضَتْ نِسبة طلَّاب المدارس الثانوية الذين يعتزِمون التخصُّص في المحاسبة إلى ١ بالمائة عام ٢٠٠٠ مُقابل ٢ بالمائة عام ١٩٩٠.
- قال أكثرُ من ٨٠ بالمائة من أعضاء هيئة التدريس الذين شملهم الاستطلاع إنَّ عدَدَ طُلَّاب المحاسبة المؤهَّلين أقلُّ من عدَدِهم منذ خمس سنوات مضت.
- أفاد رؤساء قِسم المحاسبة أن خريجي نظم المعلومات حصلوا على أعلى رواتب مبدئية بين الخريجين ذوي الصِّلة بمجال الأعمال.
- اتَّفَق أعضاء هيئة التدريس والمُمارِسون على أن دفع رواتب مبدئية أعلى كانت الخطوة الأكثر أهمية التي يمكن أن تتَّخِذها شركات المحاسبة لجذْب طُلَّاب أفضل إلى مهنة المحاسبة.
- مُعظم اختصاصِيِّي المحاسبة والمحاسبين الممارسين قالوا إنهم لو عاد بهم الزمان لما تخصَّصوا في التعليم المحاسبي. (ألبريخت وساك، ٢٠٠٠)

وفي حين أن التخصُّص الأول المرغوب فيه بين طُلَّاب الجامعات «غير محدد» بعد، فإن انخفاض التسجيل في تخصُّص المحاسبة لا يُبشِّر بالخير بالنسبة إلى مستقبل المهنة. كان ثمة ارتفاع طفيف في نِسبة الالتحاق بعد أن تصدَّرَت جميع الفضائح المحاسبية عناوين الأخبار – وهو ما يُسمَّى بتأثير آل كابوني، الذي أُشير إليه للمرة الأولى عندما ازدادت طلبات دائرة الإيرادات الداخلية عقب إدانة كابوني لتهرُّبِه الضريبي. ما السَّبب الذي يدفع طالِبَ المدرسة الثانوية الذي يأخذ دورة في المحاسبة لأن يكون في الواقِع أقلَّ إقبالًا على التخصُّص في المحاسبة حالما يلتحِق بالمرحلة الجامعية؟ ربما هناك حاجة إلى اضطلاع المزيد من المحاسبين القانونيين بتدريس المحاسبة على مستوى المدارس الثانوية، لإعطاء الطُّلَّاب صورةً حقيقية عمَّا يقومون به بالفعل.

قد لا يكون هذا مُفيدًا أيضًا، بالنظر إلى النِّسبة المئوية الكبيرة من المحاسبين القانونيين الذين يرون أنهم لو عاد بهم الزمان لما سلكوا مجال المحاسبة، أو بالنظر إلى عدد الآباء الذين «يَصدُّون» أبناءهم عن أن يُصبِحوا مُحاسبين قانونيين. هذه هي المؤشرات الموجِّهة المهمَّة على مستقبل المهنة، يُمكننا مُناقشة ما إذا كان منهج التعليم المحاسبي يتطلَّب مُراجعةً كبيرة من أجل تدريس مجموعةٍ واسعةٍ من المهارات التي يحتاج إليها المحاسبون القانونِيُّون الحاليُّون. بل يُمكننا حتى إلغاء شرْط المائة والخمسين ساعة، لكن كلَّ هذا لن يُحسِّن الوضع كثيرًا إذا لم نغرس في الشباب شغفًا بالمهنة.

لحُسن الحظ، يتَّخِذ «المعهد الأمريكي للمُحاسبين القانونيين المعتمَدين» والجمعيات الحكومية خطوات لتوعية الطلَّاب الشباب بالمهنة وتزويدهم بمجموعةٍ من الموارد التي يمكنهم استغلالها في معرفة ما يفعله المحاسِبون القانونيون بالضبط والخيارات المهنية الكثيرة المتاحة في المجال، لكن ما زال هناك الكثير الذي يتعيَّن القيام به، ونأمل من خلال رفع مستوى جودة الحياة بين المهنيين الذين يعملون في شركات المستقبل — من خلال نقل الأفكار الواردة في هذا الكتاب إلى حيِّزِ التنفيذ — أن نتمكَّن من العمل معًا لإشعال الحماسة من جديد بين زملائنا، تلك الحماسة التي جعلَتْهم يختارون أن يُصبِحوا مُحاسبين قانونيين في المقام الأول.

الفصل الثالث عشر

الخاتمة

أيها الهائم ... ما ثَمَّ طريقٌ ... أنت من ترسُم دربًا بالمسير.

إيه ماتشادو، شاعر إسباني

بول: لقد انتهيتُ للتوِّ من قراءة الكتاب الصغير الرائع لمالكولم جلادويل «نقطة التحوُّل: كيف يمكن للأشياء الصغيرة أن تصنع فارقًا كبيرًا». إنه بارع جدًّا في وصف التغيير وكيفية حدوث «الأوبئة» — سواء كان الوباء ارتفاعًا كبيرًا في نِسبة من يشترون أحذية «هاش بوبيز» أو ازدياد نِسبة المراهقين المُدخِّنين. هنالك العديد من الفقرات الجديرة بالتوقُّف عندها في الكتاب، ولكن ثمة فقرة قد يكون من المناسب ذِكرها هنا كجزءٍ من أفكارنا الختامية.

يتحدَّث جلادويل عن نموذج «الانتشار»، وهو منهج أكاديمي للنظر في كيفية سرَيان الابتكار بين الناس. ويستشهِد بدراسةٍ عن بِذرة ذُرة هجينة جديدة قُدِّمت للمُزارعين في ولاية أيوا. كانت البذور الجديدة مُتفوِّقةً في كلِّ شيء على تلك التي كانت تُستخدَم منذ عقود، ولكن قرار اتِّخاذها بديلًا كان بطيئًا. فمن بين المُزارعين البالِغ عددُهم ٢٥٩ مُزارعًا، لم يزرع البذور الجديدة سوى عددٍ محدودٍ من المزارعين، وبعد ذلك بعامَين، بدأ ١٦ مُزارعًا آخرون في زراعتها، وحذا حَذوَهم ٢١ آخرون بعد سنة واحدة؛ وفي السنوات اللاحقة، كانت أعداد من زرَعوها ٣٦، ٦١، ٤٦، ٣٦، ١٤ و٣؛ وبعد تِسع سنوات، لم يتبقَّ من المزارعين سوى اثنَين لم يَقبَلا بالتغيير.

نظنُّ أن نفس دورة الاعتماد قد تحدُث مع معادلة الممارسة الجديدة؛ فبرغم كلِّ شيء، يستغرق التغيير بعض الوقت، وعلى الرُّغمِ من أنَّ مُعادلتنا ليست بِذرةً جديدة، فإنها

تضمُّ بذورًا لأفكار جديدة والأهم من ذلك، أسئلة جديدة لتطرَحَها على نفسك وزملائك وفريقك، قد يكون هذا هو ما يتطلَّبُه الأمر كي تنتشر بِذرتنا الجديدة: الأسئلة، أسئلة تقودك إلى إجاباتٍ أفضل، ومِن ثَمَّ إلى أعمالٍ أفضل، والأهم من ذلك، إلى حياةٍ أفضل.

رون: تخيَّل أنه كان عليك إلقاء خطاب حفل التخرُّج للطلَّاب الذين هم على وشْك الدخول في مِهنتِك التي اخترتَها، ما الذي كنتَ ستقوله لهم؟ ما الرسالة الرئيسة التي تُريدهم أن يستوعبوها ويتذكَّروها لبقيَّة حياتهم؟ إذا سبَقَ لك في أيِّ وقتٍ مضى أن طُلِب منك ذلك، فأنت تعلم أن هذا تحدٍّ هائل. كيف يمكنك تلخيص الدروس الأساسية التي تعلَّمْتَها على مدى حياتك على ظهر هذا الكوكب في خطابٍ مدَّتُه ٣٠ دقيقة؟

هذا هو شعوري بالضبط وأنا أكتب خاتمة هذا الكتاب، عدا أنني أتحدث الآن إلى زملائي وإخواني الذين تعلموا دروسهم أيضًا من واقع السنوات التي أمضوها في المهنة. كما أن لديَّ ميزة أخرى إضافية، ألا وهي أن لديَّ أكثر من ٣٠ دقيقة.

سيقول الكثيرون إنَّ الغاية من الحياة هي العثور على السعادة، السعادة ليست هدفًا عبثيًّا ولا أنانيًّا، بل أمرٌ مهمٌّ وهدف نبيل، إنها أيضًا هدف إنساني فريد، ولكن كيف يمكن للمرء أن يُحدِّد، أو يقيس السعادة؟ حاول الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل بول صمويلسون أن يفعل ذلك بالضبط في كتبه الاقتصادية المشهورة الواسعة الانتشار، حيث قدَّم المعادلة التالية:

السعادة = الاستهلاك ÷ الرغبة

تبدو هذه المعادلة للوهلة الأولى، ماديَّةً على نحوٍ أخرَق، لكن يجب عدم النظر إليها بهذه الطريقة؛ فيمكن تشبيهها أيضًا بمستويات الصفاء كما الحال في تعاليم بوذا — قَلِّل رغباتك إلى الصِّفر تُصبِح السعادة مُطلقة. غالبًا ما أُشير إلى أنه إذا حدَّدتَ سعادتك بمستوى نجاحك، فلن تتمكَّنَ أبدًا من تحقيق ما يكفي من النجاح لجعلك سعيدًا. فعندما يعمل المرء لكسْب المال فحسب، نادرًا ما يكون العمل سارًّا أو ذا معنًى؛ ولهذا السبب يتطوَّع الكثير من الناس في المنظَّمات غير الهادفة للرِّبح حيث يَشعرون أنهم يُقدِّمون مساهمةً جليلة. إن الاختبار الحقيقي لتحديد ما إذا كنتَ تحبُّ ما تفعله هو أن تسأل نفسك: هل ستستمرُّ في العمل إذا فُزتَ باليانصيب؟

كتب الفيلسوف الصِّيني لين يوتانج هذه الملاحظة الدقيقة في كتابه «أهمية الحياة»:

> من واقِع مُلاحظاتي الخاصَّة للحياة … أعظمُ ثلاثة أوهام في الحياة هي: الشُّهرَة والثروة والسُّلطة، هناك كلمة أمريكية مُلائمة تجمع مرة أخرى بين هذه الأوهام الثلاثة في وهم أعظم ألا وهي: النَّجاح. لكن الكثير من الحُكماء يعرفون أن الرغبة في النجاح والشهرة والثروة هي تسميةٌ مُلطِّفة للخوف من الفشل والفقر والجهالة، وأنَّ هذه المخاوف تُسيطر على حياتنا. (يوتانج، ١٩٦٥: ١٠٢)

إن العلاقة بين الأوهام التي ذكرَها يوتانج وبين السعادة هي بالفعل علاقة هشَّة. انظر إلى مُمثلي هوليود ممن حقَّقوا الرغبات الثلاثَ ثُم ينطفِئون في سنٍّ مُبكِّرة نسبيًّا، أو يَبدون وكأنهم يعيشون في بُؤس. يُفيد مجلس الاحتياطي الفيدرالي أنَّ أكثر من ٢٥٠ ألف عائلة أمريكية تمتلك صافي ثروة يتجاوز ١٠ ملايين دولار؛ وأن ٥٠٠ ألف عائلة لدَيها صافي ثروة يتجاوز خمسة ملايين دولار؛ كما تمتلك مليون عائلة ثروةً تقدر بـ ٣٫٧ مليون دولار أو أكثر؛ وأولئك الذين لدَيهم مليون دولار كصافي ثروة قد ارتفع عددهم لأكثر من خمسة ملايين عائلة. أثناء فقاعة الإنترنت، دخل مُصطلح «مُتلازمة الثروة المفاجئة» في المعجم لوصف الكثير من الناس الذين يمتلِكون الآن قُصور وسيارات أحلامهم، لكنَّهم ما زالوا غير سُعداء. يبدو أنَّنا أصبَحْنا أكثر ثراءً وأقلَّ سعادة. يقول مايكل نوفاك: «الملَلُ هو الشعور الذي يعقُب الثراء.»

ولعلَّ هذا هو السَّبَب في أنَّ أندرو كارنيجي كتب يقول: «الرجل الذي يموت غنيًّا يموت موصومًا بالعار»، ذاهبًا إلى أنَّ الأثرياء يجِب أن يُوزِّعوا أموالهم قبل موتهم. لقد عمل كارنيجي بجدٍّ على تطبيق نصيحته الخاصة؛ إذ أمضى الأعوام السبعة عشر الأخيرة من حياته في توزيع ثروته الضخمة، التي بلغَتْ نحو ٣٣٢ مليون دولار (تبرَّع روكفلر على سبيل المقارنة بـ ١٧٥ مليون دولار). وعلى الرغم من الجهود الهائلة التي بذَلَها، لم يستطع التخلِّي عن أمواله بالسرعة الكافية، لأنه بحلول الوقت الذي تبرَّع فيه بما يقرُب من ١٨٠ مليون دولار، كانت ثروته قد نمَتْ — بسبب سِحر الفائدة المركَّبة — إلى مبلغٍ كبير يَعدِلُ المبلغ الذي بدأ به تقريبًا؛ ولهذا السبب نقَلَ ما تبقَّى إلى أكبر مُؤسسة خيرية غير مسبوقة، وهي «مؤسسة كارنيجي». وإجمالًا، فقد تبرَّع بـ ٩٠ بالمائة من ثروته، منها ٨٠ بالمائة لدعم العقول البشرية في الجامعات والمكتبات والمعاهد والمدارس والمنح والمعاشات التقاعُدية لمُعلِّمي الجامعات وما إلى ذلك. ليس سيِّئًا على الإطلاق بالنسبة إلى

شخصٍ وُلد فقيرًا في مدينة دَنفرلاين في اسكتلندا عام ١٨٣٥، وهاجرَتْ عائلته إلى بيتسبرج بولاية بنسلفانيا. لماذا يبدو أنه لا يُوجَد أي تلازم — في الواقع في بعض الحالات هناك علاقة عكسية — بين الثروة والسعادة؟

ليس هناك معنًى لكونك أغنى شخصٍ في المقابر. السعادة لا تُكتشَف بالطريقة نفسها التي اكتَشف بها كولومبوس أمريكا؛ فالسعادة هي نتيجةٌ لراحة البال وطمأنينة النفس، وهي نقطةٌ طرحها آدم سميث في كتابه الأول، «نظرية المشاعر الأخلاقية» الذي نُشِر عام ١٧٥٩، إذا كنتَ تشكُّ في أن الحكمة الحقيقية أبدية، فتأمَّل «قِصَّة ابن الرجل الفقير» التالية التي كتبها سميث:

> كان هناك ابنٌ لرجل فقير، ابتلَتْهُ السماء في لحظةٍ من لحظات سخطها بالطُّموح، فبدأ في النظر حوله مُعجبًا بأحوال الأثرياء، وتراءى له أن كوخ والده صغيرٌ جدًّا لإيوائه، وتصوَّر أنه سيكون أكثر راحةً لو أنه أقام في قصر. لقد كان مُستاءً لكونه مجبرًا على السَّير مَشيًا على الأقدام، بينما يرى الأثرياء يركَبون العربات، وتخيَّل أنه يمكنه التنقُّل بقدرٍ أكبر من الأريحية في إحدى تلك العربات، ورأى أن حاشيةً كبيرة من العبيد سوف تنتشِلُه من الكثير من المتاعب، وظنَّ أنه لو استطاع الحصول على وسائل الراحة هذه لعاشَ في هدوء وطمأنينة، لقد استحوذت عليه فكرة النعيم البعيدة هذه.
>
> وفي سبيل بلوغ هذا المستوى من الرفاهية ورغَدِ العيش، عرَّض نفسه في السنة الأولى، بل في الشهر الأول من عزمه ذاك، لإرهاقٍ جسدي وانعِدام راحةٍ ذهنية أكثر مما كان يُمكن أن يُعانيه طوال حياته كلِّها من شدَّة حاجته لتحقيق ما يَصبو إليه. فعمل بكدٍّ بالِغ حتى يَصير مُتميزًا في بعض المهن الشاقَّة التي يكرهها، وأجبَرَ نفسه على التذلُّل لأناسٍ يحتقِرُهم، وبهذه الطريقة، حاز أخيرًا كلَّ الثروات المادية التي لطالما سعى إليها. ولكنَّه الآن في آخِر لحظات الحياة، بعد أن أهدَرَ جسَدَه بالكدْح والأمراض، وأربك عقله وأثقله بذكريات آلاف الجِراح وخيباتِ الأمل. وبدأ أخيرًا يُدرِك أنَّ الثروة والشُّهرة مُجرَّد زخارف تافهة ضئيلة النَّفع، دَورها في تحقيق الراحة الجسدية والهدوء الذهني لا يزيد عن دَور الملاقِط الصغيرة الحجم (عُلب صغيرة من الأدوات الدقيقة، كان يحملها

> أيام سميث المرفهون العاطِلون عن العمل) بالنسبة إلى مُحبي الدُّمى. (مقتبس في وايت، ٢٠٠٢: ٩١)

كالعادة، يطرح سميث حُجةً شديدة الإقناع، كيف سيؤثر هذا على الخطاب الذي تُوجِّهه في حفل التخرُّج؟ كان مما كتَبَه أوسكار وايلد، «ليس هناك إنسان ثريٌّ بما يكفي لأن يشتري ماضِيَه من جديد.» وبوجهٍ عام، لو كنتُ مُلزمًا بأربعةِ موضوعات رئيسة في خطاب حفل التخرُّج، فلا بُدَّ أنها ستكون الاستعداد الفِطري للمهنة ورأس المال الفكري والمغامرة والإرث.

(١) ما الذي يُناديك؟

رون: كان لمُعظمنا أهداف وظيفية؛ نظرًا لأنَّ هذه هي الطريقة التي تجتاز بها امتحان رابطة المحامين أو مكاتب المحاسبة القانونية. من ناحيةٍ أخرى، الاستعداد الفطري للمهنة شيء مختلف تمامًا، وعادة لا يُكتشف إلا في وقتٍ لاحقٍ في الحياة، بعد أن تكون العديد من المسارات قد سُلكت. كلمة الاستعداد Vocation تنحدِر من أصلها اللاتيني vocare، وتعني بالعربية «يُنادي». إنه نداء داخلي يهيب بك أن تمنح مَوهبتك وطاقتك وشغفك وحماسك ورغبتك للعمل الذي تُحبُّه وتُؤمِن به.

النداء الداخلي لدى كُلِّ شخصٍ فريد من نَوعه، ويتطلَّب موهبة، وهذه الموهبة تُقاس عبر الطاقة المُتجدِّدة التي يمنحها لنا، حتى عندما ينطوي على عملٍ شاق. لا تُوجَد سعادة أكبر من مُشاهدة شخصٍ ما ينخرِط في ندائه الحقيقي بكلِّ كيانه وتفكيره ورُوحه.

(٢) طوِّر رأس مالك الفكري باستمرار

رون: أحد الموضوعات الرئيسة لهذا الكتاب بوصفك مُشتغلًا بالمعرفة أنَّ رأس مالك الفكري هو ما يُمكِّنك من تحقيق الثراء للآخرين، وبالتالي لنفسك. ولكن، مثل أيِّ شكلٍ آخر من أشكال رأس المال، يتعرَّض رأس المال الفكري للتقادُم ومِن ثَمَّ يجب تجديده باستمرار. أفضل المهنيِّين هُم طلَّاب مُستديمون، على استعدادٍ للنظر إلى العالم بتساؤلٍ مُطلَق، والتفكير في السبب الذي يجعل الأمور على ما هي عليه. سيكون التعليم المهني المستمرُّ أحد أهم مجالات النمو في العقود المقبلة، حيث يتطوَّر رأس المال الفكري باستمرار، مما يجعل مواكبة مجال تخصُّصك أشبَهَ بشيءٍ مُستحيل.

لكن تذكَّر أن رأس مالك الفكري هو أكثر من مجرَّد رأس مال بشري وهيكلي، كما أنه يتكوَّن من رأس مالك الاجتماعي، والعلاقات التي سيكون لها بالِغ الأثر في الجوانب الأخرى من حياتك. إذا كنت تعتقد أن مبدأ باريتو ينطبِق على بيئة العمل، ففكِّر في انطباقه على جوانب حياتك الشخصية. إنَّ التقاءك بشخصٍ ما ووقوعك في غرامه يَستغرق وقتًا قليلًا نسبيًّا ولكن سيكون له تأثير كبير على مستقبلك. كذلك مُقابلة زميل أو ناصحٍ مُخلِص — مِثلما قابلتُ بول لأول مرة في عام ١٩٩٦ — من شأنها أن تأخُذك في اتجاهٍ جديدٍ تمامًا. فالصُّحبة ستُقرِّر وجهتك في الحياة. لستَ بحاجةٍ لإخبارك بأشياء تعرفها بالفعل؛ يكفي أن نقول، لا تُلوِّث رأس مالك الاجتماعي بأشخاصٍ لديهم عقلية «الرابح – الخاسر» الذين يعتقدون أنَّ فوز شخصٍ يُقابله دائمًا خسارة شخصٍ آخر. طوِّر علاقاتك مع ناصحك المُخلِص والأفراد الذين تُعجَب بهم وتحترِمُهم حقًّا، سواء أكانوا زملاء أو مُؤلِّفين أو مجرَّد أصدقاء يُمكنك الوثوق فيهم، ولتكن مُرشدًا لشخصٍ أصغر سنًّا ولتوجِّهْهُ بحكمتك المتراكِمة.

(٣) المغامَرة

رون: تأتي الأرباح من خَوض غمار المخاطرة، وأعني هنا الربح ليس فقط من الناحية التجارية ولكن من الناحية الشخصية أيضًا. نحن نعيش في عالم «يفتقِر إلى الاتزان الديناميكي»، حيث لا يتحقَّق الاستقرار إلا في القبر. تتنافَس أفضل الشركات مع نفسها، كما يفعل مُعظم الرياضيين الموهوبين. ولا نرضى بأن يقِف الماضي حجَرَ عثرةٍ في طريق المستقبل. ومِن ثَمَّ ننخرِط جميعًا في دورةٍ مُستمرَّة من التدمير الخلَّاق، والتغيير هو أبرز صفاتنا، وسنستمرُّ في اعتناقه وقَبوله بقدْر ما نعتنِق ونقبَل ما يمثله من تقدُّم. إنَّنا نهدِم النظام القديم يوميًّا، سواء في مجال الأعمال أو العلوم أو الأدب أو الفن أو الهندسة المعمارية أو السينما أو السياسة أو القانون.

كَتَب المؤلف والخبير الاقتصادي والمفكر الانتقائي جورج جيلدر عن الصراع الجوهري في كتابه «الثروة والفقر»:

> في كلِّ اقتصاد، كما سبَقَ أن قالت جين جيكوبز، ثمَّة صراع حاسم وجلي. ولا أعني بذلك الانقسام بين الرأسماليين والعُمَّال أو التكنوقراط والإنسانيين أو الحكومة وقطاع الأعمال أو الليبراليين والمحافظين أو الأغنياء والفقراء. فكلٌّ

> هذه الانقسامات هي انعكاسات جُزئية ومُشوَّهة للنزاع الأعمق: الصراع بين الماضي والمستقبل، وبين البنية الحالية للصناعات وبنية الصناعات التي ستحلُّ محلَّها في يومٍ من الأيام. إنه تضارُب بين المصانع والتكنولوجيات وتشكيلات رأس المال القائمة وبين المشروعات التي قد تجعلها لا قيمةَ لها قريبًا؛ وهي المشروعات التي قد لا تكون حتى موجودة اليوم؛ والتي قد تبدو فقط كأفكارٍ أو شركاتٍ ناشئة أو مشروعاتٍ بحثية لم يُمَطْ عنها اللِّثام بعدُ، أو طموحات جامِحة لكنَّها تفتقِر للمال؛ والتي لا يُمكننا اليوم معرفتها ولا حصرها قبل حدوثها، ولكنها بمرور الوقت، في ظلِّ اقتصادٍ مُتطوِّر، سيصعد نجمُها إذا ما أُريد للنمو أن يتحقَّق. (جيلدر، ١٩٨١: ٢٣٥)

إن شراء — بل حتى قراءة — كتاب عن التغيير أسهل من إجراء التغيير بالفعل. وإذا كنتَ تفكر في المستقبل بوصفه تهديدًا، فلن تُقدِم أبدًا على الابتكار. ولكي تُجرِّب شيئًا جديدًا، يجب أن تتوقَّف عن فِعل شيء قديم. ففي نهاية المطاف، تكمُن قوة الأفكار في هذا الكتاب في تطبيقها. إن أولئك الذين يشعرون بالرضا والراحة أكثر مع الحاضر — أو ما هو أسوأ: الحنين إلى الماضي — من المرجَّح أن يظلُّوا مُحاصرين بداخله إلى الأبد، ولكن أولئك الذين يشعرون بعدَم الارتياح وعدم الرضا بواقِعهم هم الذين يخوضون غمار المخاطر ويصنعون مستقبَلَنا في نهاية المطاف.

(٤) الموروث الذي تُخلِّفُه وراءك

رون: في كتابه «العادات السبع للناس الأكثر فعالية»، يوضِّح ستيفن كوفي العادة الثانية وهي: «ابدأ والنهاية في ذهنك.» إنه يجعلك تتخيَّل أنك في جنازتك. ماذا تُريد أن يقول الناس عنك؟

عندما قرأتُ أن بول طلَب أن يكتُبوا على قبره «لقد صنع فارقًا في مهنته»، أصابتني الدهشة. لقد كان هذا بالضبط ما كنتُ أقوله عن بول حتى قبل أن أُقابِله، واعتمدتُ في اعتقادي ذلك على التحوُّلات التي لاحظتُ حدوثها بين زملائي الذين حضروا معسكر التدريب الذي عقدَتْهُ مؤسَّسة «ريزالتس أكونتانتس سيستمز».

إذا درستَ تاريخ الأعمال، سرعان ما ستكتشف أنَّ الثقافات الناجحة تأتي ثمرةً للتفكير الأصيل. وهذه الثقافات التي تعمل على تحفيز التفكير الأصيل وتُشجِّع عليه هي

عينها التي تترك وراءها أغنى الموروثات. فكِّر في والت ديزني وتأثيره القائم حتى وقتِنا هذا في الشركة التي أسَّسها، والمجسَّد في السؤال المطروح باستمرار: «ماذا كان سيفعل والت؟» كتب بن فرانكلين على شاهد قبره:

> بن فرانكلين، مالك مطبعة؛ كغلاف كتاب قديم، ممزَّق المحتويات، ومنسلِخ من حروفه وتذهيبه، يرقُد هنا، طعامًا للديدان، لكن الكتاب لن يُفقَد بالكامل، لأنه سيظهر، كما يعتقد، مرةً أخرى، في نُسخة جديدة وأكثر كمالًا، صحَّحها ونقَّحها المؤلِّف.

ما الموروث الذي تُريد أن تُخلفه وراءك؟ جزء من موروثنا سيكون هذا الكتاب، الذي قدَّم لنا — باستخدام كلمات فولتير — «أعظم مواساة لنا في هذه الحياة وهي أن يملك المرء حرية التعبير عمَّا يؤمن به». لقد قرأتَ عن أفكارنا وقِيَمنا وقناعاتنا الراسخة، ولقد حاولنا إظهار تفوُّق معادلة الممارسة الجديدة على معادلة الممارسة القديمة. إنها تتحدَّى حكمة العصور لأن الحقيقة لا تُعرَف بالأقدمية.

لقد قدَّمْنا لك فرضيةً قابلة للاختبار تخضع لمبدأ الدَّحْض الذي وصفه كارل بوبر، وهي الطريقة التي تتقدَّم بها جميع فروع المعرفة العلمية، ونحن كمؤلِّفين، لن نرغَبَ في شيءٍ أكثر من قَبول نظرياتنا وأفكارنا كجُزءٍ من المبادئ المهنية المسلَّم بها فضلًا عن نقلها إلى حَيِّز التنفيذ. لقد ذكرْنا ما نعتقد أنه هو الحقيقة، ونحن الآن على استعدادٍ لقَبول التَّبِعات، على أمل أن يُكشَف النقاب عمَّا هو خطأ ويُقبَل ما هو حقيقي.

اعتادت كلير بوث لوس أن تقول: «الفرق الوحيد بين المتفائل والمتشائم أنَّ المتشائم عادة ما يكون أكثر درايةً.» وفيما يتَّصِل بالمهن، نأمل بالتأكيد أن تكون لوس مخطئة، لكن لا يزال الطريق طويلًا. وإذا ما استخدَمْنا كلمات وينستون تشرشل في حثِّ أمريكا، فإنَّ المهن ستفعل الشيء الصحيح بمجرَّد أن تستنفِدَ البدائل.

رغم ذلك، ما زلنا متفائلين. يَروي ميلتون فريدمان قصَّةً رائعة ربما تُسلِّط الضوء على ما نحتاج إليه:

> أثناء قيادة راهبةٍ شابَّة سيارتها على الطريق السريع، نفَدَ ما لدَيها من وقود. تذكَّرت أنها قبلَ ميلٍ واحدٍ مرَّت على محطَّة وقود، فخرجَتْ من سيارتها، ورفعَتْ أطراف ثوبها وعادت أدراجَها، وعندما وصلَتْ إلى المحطة لم تجد بها سوى شابٍّ واحد. قال لها إنه يودُّ مساعدتها لكنَّهُ لا يستطيع مغادَرة محطة

الوقود لأن ليس في المحطة أحدٌ سواه. وقال إنه سيُحاول إيجاد عبوةٍ يمكن أن يُعطيها بعض البنزين فيها. جال في المنطقة المحيطة بمحطة الوقود لكنه لم يجد عبوةً مناسبة. الشيء الوحيد الذي وجدَه هو نونية طفلٍ صغير تُركت هناك. ملأ نونية الطفل بالبنزين وأعطاها للراهبة. فأخذتها وسارت في الطريق باتجاه سيارتها، وعندما وصلَتْ إلى سيارتها فتحت خزَّان الوقود وبدأت تصبُّ فيه البنزين. في تلك اللحظة بالضبط، وصلتْ سيارة كاديلاك كبيرة رائعة على الطريق بسرعة ٨٠ ميلًا في الساعة. كان السائق ينظُر إلى الخارج ولم يُصدِّق ما كان يراه، لذا، داس على فرامله، وتوقَّف، ثُمَّ قاد السيارة إلى الوراء، وفتح النافذة، ونظر إلى الخارج وقال: «أختاه، كم تمنَّيتُ لو كان فقط لديَّ مثل إيمانك!» (مقتَبَسة في بول وبوستريل، ١٩٩٣: ١٠)

إذا ما سعَينا لإحياء المهن وتعزيزها، وبدأنا في فهم رأس المال الفِكري الذي نصنعه، فلا يُوجَد حدٌّ لما يُمكِننا تحقيقه، ما دمنا لا نفقِد الثقة في أنفسنا.

المراجع

Albrecht, Karl. 1992. *The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business*. New York: Harper-Business.

———. 1994. *The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*. New York: American Management Association.

Albrecht, W. Steve, and Robert J. Sack. 2000. *Accounting Education: Charting the Course through a Perilous Future*. Available at www.aaahq.org/pubs/AESv16/toc.htm.

Albrecht, Karl, and Ron Zemke. 2002. *Service America in the New Economy*. New York: McGraw-Hill.

American Bar Association. 2002. "ABA Commission on Billable Hours Report, 2001–2002." Available at: www.abanet.org/careercounsel/billable.html.

Aquila, August J., and Allan D. Koltin. 1992. "How to Lose Clients without Really Trying." *Journal of Accountancy* (May).

Badaracco, Joseph L. 2000. *Leading Quietly*. Boston: Harvard Business School Press.

Baker, Ronald J. 2001. *Professional's Guide to Value Pricing, Third Edition.* New York: Aspen Law & Business.

Basch, Michael D. 2002. *Customer Culture: How FedEx and Other Great Companies Put the Customer First Every Day.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Beatty, Jack. 1998. *The World According to Peter Drucker.* New York: The Free Press.

Beauchemin, Timothy J. 1996. "No More Begging for Work: Self-Esteem Is the Key to a Better Practice." *CPA Profitability Monthly* 8 (August). (Note: This newsletter was *published as Partner-to-Partner*, by Aspen Law & Business, New York.)

Becker, Gary S. 1983. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition, Midway Reprint.* Chicago: The University of Chicago Press.

———. *Accounting for Tastes.* 1996. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Beckwith, Harry. 2000. *The Invisible Touch: The Four Keys to Modern Marketing.* New York: Warner Books.

Berra, Yogi, with Dave Kaplan. 2001. *When You Come to a Fork in the Road, Take It!: Inspiration and Wisdom from One of Baseball's Greatest Heroes.* New York: Hyperion.

Bernstein, Peter L. 1996. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Bethune, Gordon. 1998. *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Boulding, Kenneth. April 16, 2001. http://netec.wustl.edu/JokEc.html. (Finnish Web site with economists' jokes.)

Boyle, David. 2001. *The Sum of Our Discontent: Why Numbers Make Us Irrational.* New York: Texere.

Branden, Nathaniel. 1994. *The Six Pillars of Self–Esteem*. New York: Bantam.

———. *Self–Esteem at Work: How Confident People Make Powerful Companies*. 1998. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.

Buchholz, Todd G. 1990. *New Ideas from Dead Economists: An Introduction to Modern Economic Thought*. New York: Plume.

Buckley, Reid. 1999. *Strictly Speaking: Reid Buckley's Indispensable Handbook on Public Speaking*. New York: McGraw–Hill.

Buckley, William F., Jr. 2000. *Let Us Talk of Many Things: The Collected Speeches*. Roseville, CA: Forum.

Calder, Lendol. 1999. *Financing the American Dream: A Cultural History of Consumer Credit*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Canabou, Christine. 2002. "Gone, But Not Forgotten." *Fast Company* (May): 28—30.

Carlzon, Jan. 1987. *Moments of Truth: New Strategies for Today's Customer–Driven Economy*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Cavanaugh, Francis X. 1996. *The Truth about the National Debt: Five Myths and One Reality*. Boston: Harvard Business School Press.

Cerf, Christopher, and Victor Navasky. 1998. *The Experts Speak: The Definitive Compendium of Authoritative Misinformation*. New York: Villard.

Cialdini, Robert B. 1993. *Influence: The New Psychology of Modern Persuasion*. New York: Quill.

———. 2001. "Harnessing the Science of Persuasion. *Harvard Business Review* (October): 72—79.

Coase, Ronald H. 1994. *Essays on Economics and Economists*. Chicago: The University of Chicago Press.

Collins, James C. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap … and Others Don't*. New York: HarperBusiness.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. 1997. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.

Connellan, Tom. 1997. *Inside the Magic Kingdom*. Austin, TX: Bard Press.

Conquest, Robert. 2000. *Reflections on a Ravaged Century*. New York: W. W. Norton & Company.

Conway, Susan, and Char Sligar. 2002. *Unlocking Knowledge Assets: Knowledge Management Solutions from Microsoft*. Redmond, WA: Microsoft Press.

Covey, Stephen R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Fireside.

Crawford, Fred, and Ryan Mathews. 2001. *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything*. New York: Crown Publishing.

Cross, Robert G. 1997. *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. New York: Broadway Books.

Dauten, Dale. 1999. *The Gifted Boss: How to Find, Create, and Keep Great Employees*. New York: William Morrow and Company, Inc.

Davenport, Thomas O. 1999. *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dawson, Ross. 2000. *Developing Knowledge-Based Client Relationships: The Future of Professional Services*. Boston: Butterworth Heinemann.

Disney Institute. 2001. *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*. New York: Disney Editions.

Dougherty, Peter J. 2002. *Who's Afraid of Adam Smith?: How the Market Got Its Soul*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Drucker, Peter F. 1993. *The Effective Executive*. New York: HarperBusiness.

———. *Adventurers of a Bystander*. 1994. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

———. *Management Challenges for the 21st Century*. 1999. New York: HarperBusiness.

———. 2002. *Managing in the Next Society*. New York: St. Martin's Press.

Eccles, Robert G., Robert H. Herz, E. Mary Keegan, and David M. H. Phillips. 2001. *The ValueReporting Revolution: Moving beyond the Earnings Game*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Flaherty, John E. 1999. *Shaping the Managerial Mind: How the World's Foremost Management Thinker Crafted the Essentials of Business Success*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.

Fletcher, Tony, and Neil Russell–Jones. 1997. *Value Pricing: How to Maximize Profits through Effective Pricing Policies*. London: Kogan Page Limited.

Fog, Bjarke. 1994. *Pricing in Theory and Practice*. Copenhagen: Handelsho–jskolens Forlag.

Frank, Robert H. 1999. *Luxury Fever: Why Money Fails to Satisfy in an Era of Excess*. New York: The Free Press.

———. 2000. *Microeconomics and Behavior, Fourth Edition* (International Edition). New York: Irwin McGraw–Hill.

Freiberg, Kevin, and Jackie Freiberg. 1996. *Nuts! Southwest Airline's Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Austin, TX: Bard Press.

Freidheim, Cyrus. 1998. *The Trillion–Dollar Enterprise: How the Alliance Revolution Will Transform Global Business*. New York: Perseus Books.

Friedman, David D. 1990. *Price Theory: An Intermediate Text, Second Edition*. Cincinnati: South–Western Publishing Co.

———. 2000. *Law's Order: What Economics Has to Do with Law and Why It Matters*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Friedman, Milton. and Rose Friedman. 1980. *Free to Choose: A Personal Statement*. New York: Harcourt Brace.

Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.

Gerber, Michael E. 1995. *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. New York: Harperbusiness.

Gilder, George. 1981. *Wealth and Poverty*. New York: Basic Books, Inc.

Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown and Company.

Goodman, John. June 1999. "Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line." www.e-satisfy.com.

Hamel, Gary. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hart, Christopher W. 1998. *Extraordinary Guarantees: Achieving Break-through Gains in Quality and Customer Satisfaction*. Brookline, MA: Spire Group, Ltd.

Hart, Christopher, W. L., and Christopher E. Bogan. 1992. *The Baldridge: What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company*. New York: McGraw-Hill.

Hemp, Paul. 2002. "My Week as a Room-Service Waiter at the Ritz." *Harvard Business Review* (June): 50–62.

Hornsby, Jr. William E. 2000. *Marketing and Legal Ethics: The Boundaries of Promoting Legal Services, Third Edition*. Chicago: American Bar Association.

Johnson, H. Thomas, and Robert S. Kaplan. 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Johnson, H. Thomas, and Anders Broms. 2000. *Profit beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People*. New York: The Free Press.

Johnson, Paul. 1997. *A History of the American People*. New York: Harper–Collins Publishers, Inc.

Kanter, Rosabeth Moss. 2001. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.

Kessler, Sheila. 1996. *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Kimball, Bruce A. 1995. *The "True Professional Ideal" in America: A History*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Kirk, Christina. 2000. Australian Financial Review BOSS Magazine.

Koch, Richard. 2001. *The Natural Laws of Business: How to Harness the Power of Evolution, Physics, and Economics to Achieve Business Success*. New York: Doubleday.

Krass, Peter, ed. 1999. *The Book of Entrepreneurs' Wisdom: Classic Writings by Legendary Entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Landsburg, Steven E. 2002. *Price Theory and Applications, Fifth Edition*. Cincinnati: South–Western.

Lanning, Michael J. 1998. *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*. Cambridge, MA: Perseus Books.

Larson, Charles B., and Joseph W. Larson. 1994. *Innovative Billing and Collection Methods That Work*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.

Lawler, Edward E, III. 2000. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.

LeBoeuf, Ph.D., Michael. 2000. *How to Win Customers and Keep Them for Life: Revised and Updated for the Digital Age*. New York: Berkley Books.

Ledeen, Michael A. 1999. *Machiavelli on Modern Leadership: Why Machiavelli's Iron Rules Are as Timely and Important Today as Five Centuries Ago*. New York: St. Martin's Press.

Leonhardt, David. May 14, 2002. "Big League Baseball Tips Its Hat to Adam Smith." *International Herald Tribune*.

Lev, Baruch. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Levine, Robert A. 1997. *A Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psychologist, or How Every Culture Keeps Time Just a Little Bit Differently*. New York: Basic Books.

McCloskey, Deirdre N. 2000. *Economical Writing, Second Edition*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.

———. 2000. *How to Be Human—Though an Economist*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

McGrath, Rita Gunther, and Ian MacMillan. 2000. *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.

McKenna, Patrick J., and David H. Maister. *First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals*. New York: The Free Press, 2002.

Maister, David H. 1997. *True Professionalism: The Courage to Care About Your People, Your Clients, and Your Career*. New York: The Free Press.

Maister, David, Charles H. Green, and Robert M. Galford. 2000. *The Trusted Advisor*. New York: The Free Press.

Maital, Shlomo. 1994. *Executive Economics: Ten Essential Tools for Managers*. New York: The Free Press.

Marcus, Stanley. 1995. *The Viewpoints of Stanley Marcus: A Ten-Year Perspective*. Denton, TX: University of North Texas Press.

———. 2000. *Stanley Marcus from A to Z, Viewpoints Volume II*. Denton, TX: University of North Texas Press.

Marx, Karl. 1995. *Value, Price, and Profit*. New York: International Publishers (paperback edition).

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.

Monty Python, Graham Chapman, John Cleese, Terry Gilliam, Eric Idle, Terry Jones, and Michael Palin. 1989. *The Complete Monty Python's Flying Circus: All the Words, Volume I*. New York: Pantheon Books.

Morris, Edmund. 1999. *Dutch: A Memoir of Ronald Reagan*. New York: Random House.

Morse, Jennifer Roback. 2001. *Love and Economics: Why the Laissez-Faire Family Doesn't Work*. Dallas: Spence Publishing Company.

Munneke, Gary A., and Ann L. MacNaughton, eds. 2001. *Multidisciplinary Practice: Staying Competitive and Adapting to Change*. Chicago: American Bar Association.

Murray, Charles. 1984. *Losing Ground: American Social Policy 1950–1980*. New York: Basic Books, Inc.

Nagle, Thomas T., and Reed K. Holden. 2002. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Third Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

O'Rourke, P. J. 1998. *Eat the Rich: A Treatise on Economics*. New York: Atlantic Monthly Press.

———. 2001. *The CEO of the Sofa*. New York: Atlantic Monthly Press.

O'Shea, James, and Charles Madigan. 1998. *Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin*. New York: Penguin Books.

Paulos, John Allen. 2000. *I Think, Therefore I Laugh: The Flip Side of Philosophy*. New York: Columbia University Press.

Payne, Ric. 2002. “Where Is the Accounting Profession Heading?” Part I and Part II. www.consultingaccountant.com.

Peters, Tom. 1994. *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizations*. New York: Vintage Books.

———. 1998. *The Circle of Innovation: You Can’t Shrink Your Way To Greatness*. New York: Random House.

Pfeffer, Jeffrey. Interview, June 2000, *Fast Company*(www.fastcompany .com/online/35/pfeffer.html).

Pine, B. Joseph, II, and James H. Gilmore. 1999. *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Poole, Jr., Robert W., and Virginia I. Postrel. 1993. *Free Minds and Free Markets: Twenty-Five Years of Reason*. San Francisco: Pacific Research Institute for Public Policy.

Postrel, Virginia. 1998. *The Future and Its Enemies: The Growing Conflict Over Creativity, Enterprise, and Progress*. New York: The Free Press.

Powell, Jim, 2000. *The Triumph of Liberty: A 2,000-Year History, Told through the Lives of Freedom’s Greatest Champions*. New York: The Free Press.

Prusak, Laurence, and Don Cohen. June 2001. “How to Invest in Social Capital.” *Harvard Business Review:* 86–93.

Reichheld, Frederick F. 2001. *Loyalty Rules! How Today’s Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, Frederick F., and Thomas Teal. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.

Reynolds, Alan. 2002. “Where’s the Stock Market?” *The American Spectator* (May/June): 14.

Rodgers, T. J. "When Accountants Attack Profits: The GAAP Accounting Exodus." Transcribed, edited speech given to the Stanford Director's College, June 3, 2002, available at www.cypress.com/pub/gaapaccounting.pdf.

Rosenbluth, Hal F. 1992. *The Customer Comes Second and Other Secrets*. New York: William Morrow.

Ross, William G., 1996. *The Honest Hour: The Ethics of Time-Based Billing by Attorneys*. Durham, NC: Carolina Academic Press.

Russell, Roger. 2002. "Value-pricing not yet au courant: Do CPAs lack self-esteem?" *Accounting Today,* vol. 16 no. 10 (June 3–16): 3-4.

Satinover, Jeffrey. 2001. *The Quantum Brain: The Search for Freedom and the Next Generation of Man*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schmitt, Bernd H. 1999. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.

Selden, Larry, and Geoffrey Colvin. September 15, 2002. "Will this customer sink your stock? Here's the newest way to grab competitive advantage: Figure out how profitable your customers really are." *Fortune Magazine*.

Sertoglu, Cem, and Anne Berkowitch. 2002. "Cultivating Ex-Employees". *Harvard Business Review* (June): 20-21.

Sewell, Carl. 1990. *Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer.* New York: Pocket Books.

Simon, Julian L. 2002. *A Life Against the Grain: The Autobiography of an Unconventional Economist*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Skousen, Mark. 2000. *Economic Logic*. Washington, DC: Capital Press.

———. 2001. *The Making of Modern Economics: The Lives and Ideas of the Great Thinkers*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.

Smith, Adam. 2000. *The Theory of Moral Sentiments*. New York: Prometheus Books (paperback edition).

Smith, Adam. 1786. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Original published 1776). London: Strahan and Cadell.

Sowell, Thomas. 1980. *Knowledge and Decisions*. New York: Basic Books, Inc.

———. 1994. *Race and Culture: A World View*. New York: Basic Books, Inc.

———. 2000. *Basic Economics: A Citizen's Guide to the Economy*. New York: Basic Books, Inc.

Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency.

———. 2001. *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. New York: Currency.

Stieber, John A. 1998. *Profit Is Not a Four-letter Word*. New York: Amacom.

Sullivan, Gordon R., and Michael V. Harper. 1996. *Hope Is Not a Method: What Business Leaders Can Learn from America's Army*. New York: Broadway Books.

Tabarrok, Alexander, ed., 2002. *Entrepreneurial Economics: Bright Ideas from the Dismal Science*. New York: Oxford University Press.

Taub, Stephen. 2002. "Survey: Corporates Give Auditors a Near-Failing Grade." *CFO.com.* (April 11): www.cfo.com.

Tupman, Simon. 2001. *Why Lawyers Should Eat Bananas: Inspirational Ideas for Lawyers Wanting More Out of Life*. Byron Bay, Australia: Simon Tupman Presentations Pty Ltd.

Vance, Mike, and Diane Deacon. 1995. *Think Out of the Box*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.

Vanderbilt Arthur T., II. 1999. *The Making of a Bestseller: From Author to Reader*. Jefferson, NC: McFarland & Company, Inc., Publishers.

Veblen, Thorstein. 1994. *The Theory of the Leisure Class*. New York: Penguin. [1899 original].

Verrier, Richard. May 15, 2002. “Disney develops big-screen versions of 3 classic attractions.” *Orlando Sentinel*, A1, A6.

Vishwanath, Vijay. and David Harding. 2000. “The Starbucks Effect.” *Harvard Business Review*, (March–April): 17.

Watson, Robert A., and Ben Brown. 2001. *“The Most Effective Organization in the U.S.”: Leadership Secrets of the Salvation Army*. New York: Crown Business.

Waugh, Troy A. 2001. *Power Up Your Profits: 31 Days to Better Selling*. Novato, CA: Select Press.

Weiss, Alan. 1994. *How to Maximize Fees in Professional Service Firms*. East Greenwich, RI: Las Brisas Research Press.

Wetherbe, James C. 1996. *The World On Time: The 11 Management Principles That Made FedEx an Overnight Sensation*. Santa Monica, CA: Knowledge Exchange.

Whyte, David. 2001. *Crossing the Unknown Sea: Work as a Pilgrimage of Identity*. New York: Riverhead Books.

Wight, Jonathan B. 2002. *Saving Adam Smith: A Tale of Wealth, Transformation, and Virtue*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.

Williams, Roy H. 1998. *The Wizard of Ads: Turning Words into Magic and Dreamers into Millionaires*. Austin, TX: Bard Press.

———. 1999. *Secret Formulas of the Wizard of Ads*. Austin, TX: Bard Press.

———. 2001. *Magical Worlds of the Wizard of Ads: Tools and Techniques for Profitable Persuasion*. Austin, TX: Bard Press.

Winninger, Thomas J. 2000. *Full Price: Competing on Value in the New Economy*. Chicago: Dearborn Trade.

Winston, William J., ed. 1995. *Marketing for CPAs, Accountants, and Tax Professionals*. New York: The Haworth Press.

Wong, May. 2002. Berardino Calls for Change: Ex-Andersen CEO: System Is 'Broken.' *The Washington Post* (June 5): E04.

Wright, Bruce R. 1997. *The Wright Exit Strategy—Wealth: How to Create It, Keep It, and Use It*. Simi Valley, CA: The Wright Company.

Yutang, Lin. 1965. *The Importance of Living*. New York: William Morrow.

Younkins, Edward W. 2001. *Three in One: Essays on Democratic Capitalism, 1976-2000, Michael Novak*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.


هنداوي